

ITSEOHJAUTUVUUS SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Laadun ja työhyvinvoinnin rakentaja kotiin tuotavissa palveluissa



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

HAMK Lahdensivu, sosiaalialan koulutus

Syksy, 2017

Sari Koivistoinen

Sosionomi AMK
HAMK Lahdensivu

Tekijä	Sari Koivistoinen	Vuosi 2017
Työn nimi	Itseohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla – laadun ja työhyvinvoinnin rakentaja kotiin tuotavissa palveluissa	
Työn ohjaaja	Raija Koskinen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia itseohjautuvan, ketterän organisatiomallin vaikutuksia sosiaali- ja terveysalalla laatuun ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen informantteina olivat kotona asuvien asiakkaiden parissa työskentelevät sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset sekä itseohjautuvuutta paljon tutkinut ja aiheesta kirjallisuutta tuottanut tutkija. Opinnäytetyön tilaaja oli valtakunnallisesti toimiva suomalainen sosiaali- ja terveysalan organisaatio, Debora Oy.

Tutkimus oli laadullinen ja tulkintamenetelmänä oli sisällönanalyysi teemoitellen. Aineistonkeruu tapahtui lähettämällä puolistrukturoitu online-kyselylomake Debora Oy:n itseohjautuvissa tiimeissä työskenteleville sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille. Informanttina ollut tutkija vastasi kysymyksiin sähköpostilla. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin itseohjautuvuuden lisäksi laatua, työhyvinvointia, tiimejä sekä kotiin tuotavia palveluita sosiaali- ja terveysalalla.

Kyselyiden vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä sekä vastausten kesken että teoriaan peilaten. Tehokkaan, ketterän tiimin ominaisuuksiksi valikoituivat muun muassa aloite- ja vastuunottokyky, sitoutuminen, vuorovaikutustaidot sekä ammattitaito. Itseohjautuvuuden vaikutuksia työhyvinvointiin koettiin olevan vapauden ja vastuun, luottamuksen, sitoutumisen, työn merkityksellisyyden sekä innovatiivisuuden lisääntymisen. Palvelun laatuun ketterän tiimin katsottiin vaikuttavan ammattitaidon, luottamuksen, kunnioituksen ja joustavuuden avulla.

Avainsanat Itseohjautuvuus, ketteryys, laatu, työhyvinvointi, sosiaaliala, terveydenhuolto, tiimityö, kotiin tuotavat palvelut

Sivut 63 sivua, joista liitteitä 7 sivua

Bachelor of Social Services
HAMK Lahdensivu

Author	Sari Koivistoinen	Year 2017
Subject	Self-management in social and health care – positive effect on well-being at work and service quality in home health care	
Supervisor	Raija Koskinen	

ABSTRACT

The main idea of my Bachelor's thesis was to study agile organizations and teams as providers of home health care, and examine the effects of a non-hierarchical organization model on service quality and well-being at work. Informants of the thesis were mainly social and health care professionals working in home help and home nursing services. In addition, one researcher who has long experience of agile organizations, human motivation and willpower took part in the survey via email. The thesis was commissioned by Debora Ltd, which is a private Finnish organization providing various social and health care services nationwide.

The thesis is qualitative. The data were collected via on-line survey from social and health care professionals who work at Debora Ltd and via email from the researcher. The data was analyzed by using content analysis. The theoretical framework includes elements of agile organizations, service quality, well-being at work, teamwork and self-organized teams.

According to the survey results working in self-managed teams has a positive effect on quality and well-being at work as well as better productivity and cost-effectiveness. Typical features of a high-performance, agile team are initiative, responsibility, commitment, communication skills and professional skills.

Keywords Self-management, agility, quality of service, well-being at work, social and health care, teamwork, home care.

Pages 63 pages including appendices 7 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖNI VISIO	2
2.1	Opinnäytetyön tilaaja.....	2
2.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	3
2.3	Opinnäytetyön rajausta ja tutkimuskysymysten asettelu.....	4
2.4	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät	5
3	KOTIIN TUOTAVAT PALVELUT SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA PÄHKINÄNKUORESSA..	6
3.1	Kotipalvelu ja kotisairaanhoido	6
3.2	Lapsiperheiden kotipalvelu	7
3.3	Henkilökohtainen apu	7
4	MIKÄ ITSEOHJAUTUVUUS?.....	8
4.1	Työelämä muutosten pyörteissä.....	8
4.2	Sisäinen palo.....	10
4.3	Uudenlaista johtamisajattelua ja ketteriä organisaatioita	11
4.4	Ketteränä esimerkkinä Buurtzorg	14
4.5	Tutustumiskäynti Buurtzorgiin lokakuussa 2015	15
5	LAATU SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	17
5.1	Laadun historiaa ja määrittelyä sosiaali- ja terveysalalla.....	17
5.2	Laatujohtaminen – Total Quality Management.....	20
5.3	Asiantuntemus ja vastuu.....	22
5.4	Moniammatillinen yhteistyö	23
5.5	Laatua valinnanvapaudella?.....	24
6	TYÖHYVINVOINTI.....	25
6.1	Työhyvinvoinnin määritelmiä ja lainsäädäntöä	26
6.2	Työhyvinvointi – hyvinvointi	27
6.3	Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen.....	29
6.4	Työelämä muutosten keskellä	31
6.5	Työhyvinvoinnin portaat	33
7	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	35
7.1	Aineistonkeruu	36
7.2	Aineiston luotettavuus ja eettisyys	37
7.3	Tulokset	39
8	AINEISTON ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
8.1	Tehokkaan, itseohjautuvan tiimin ominaisuuksia.....	43
8.2	Itseohjautuvuuden vaikutuksia työhyvinvointiin kotiin tuotavissa palveluissa	46
8.3	Itseohjautuvuuden vaikutuksia palvelun laatuun kotiin tuotavissa palveluissa.....	48

9 POHDINTAA JA OMIA OIVALLUKSIA	50
LÄHTEET	52

Liitteet

Liite 1	Aineistonkeruuseen liittyvä kyselytutkimus kokemusasiantuntijoille
Liite 2	Aineistonkeruuseen liittyvät kysymykset asiantuntijoille
Liite 3	Analyysissä käytettävien avainsanojen esiintyvyys teoreettisessa viitekehyksessä

1 JOHDANTO

Kun ihminen rakastaa sitä, mitä hän tekee, hän tekee ihan pirstusti duunia sen eteen. – Mikko Kuitunen (Jarenko & Martela 2015, 200.)

Opinnäytetyöni lähtökohdat perustuvat vahvaan kiinnostukseeni aiheeseen, joka kumpuaa työkokemuksestani sekä aiemmista opinnoistani. Opinnäytetyöni aihe oli mielessäni valmiina jo ennen sosionomiopintojen aloittamista. Aihe on jalostunut opintojen edetessä ja etenkin opinnäytetyöprosessin aikana.

Johdantoa kirjoittaessani opinnäytetyöprosessi on päättymässä. Prosessi on kestänyt yhdeksän kuukautta, joten voinen leikkisästi pitää opinnäytetyötä kolmantena lapsenani. Perheeni ja ystävieni tuki onkin ollut tärkeä osa tätä matkaa. Opinnäytetyön aktiivisesta työstämisestä pidin useamman kuukauden taukoa sekä ansaitun kesäloman että henkilökohtaisten elämäntapahtumien vuoksi. Tauko oli näin jälkikäteen ajatellen ihan paikallaan, sillä ajatustasolla kypsymistä tapahtui ja sain uusia näkökulmia työn viimeistelyyn.

Myös tilaajatahon organisaatiossa on opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunut paljon muutoksia. Perheyritys on jäänyt historiaan suomalaisen MB rahastojen tultua pääomistajaksi. Toimitusjohtaja Elisabeth Ritola on siirtynyt kehitystehtäviin ja uusi toimitusjohtaja, Anna-Maria Mäkelä, aloitti työt syyskuussa 2017. Uusia toimipisteitä on tullut valtakunnan tasolla lisää ja itseohjautuvuus on vahvistunut. Toki itseohjautuvuutta tarkastellaan eri näkökulmista toiminnan kehittämistäkin ajatellen.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu itseohjautuvan organisaation, tiimityön, laadun ja työhyvinvoinnin teorioista sekä kotiin tuotavien palveluiden määrittelystä. Itseohjautuvuutta ja ketteryyttä käytän synonyymeinä. Tekstissä käsittelen lyhyesti myös itsensä johtamista, jonka hallitseminen on mielestäni olennainen osa itseohjautuvuutta. Itsensä johtaminen on yksilön itsetuntemusta, kykyjä ja rajoitteita, kehitys- ja muutostyönteisyyttä, mutta myös rajojen asettamista tekemiselle niin, että oma hyvinvointi ei vaarannu. Opinnäytetyöni kyselytutkimuksen tuloksia peilaan näihin teorioihin.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat itseohjautuvuuden hyödyt organisaatiolle. Kehittyviin ja muutostyönteisiin organisaatioihin löydetään itseään johtavia työntekijöitä tekemällä organisaatio riittävän houkuttelevaksi työpaikaksi. Henkilöstön potentiaalin tukeminen on win-win -tilanne, jossa työntekijöiden tyytyväisyys ja motivaatio ovat sekä tuloksellisuuden että

työntekijän itsensä kannalta hedelmällisiä. Suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka, rekrytointiin ja perehdytykseen panostaminen sekä organisaation innovaatioherkkyys ja tulevaisuuteen suuntautuminen ovat kilpailutekijöitä osaajien kartoittaessa työpaikkoja. Työhyvinvoinnilla ja palvelun laadulla on yhteys – hyvinvoiva henkilöstö tuottaa laatua ja tieto laadukaista palveluista päättyy asiakkaille. Tämä on mitä parhainta mainontaa yritystoimintaa ajatellen.

2 OPINNÄYTETYÖNI VISIO

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara luettelevat kirjassaan Tutki ja kirjoita (2007, 77–80) erilaisia kriteereitä hyvän tutkimusaiheen valitsemiseksi. Oma kiinnostus aihetta kohtaan on tärkeää, kuten myös uuden oppiminen tutkimusprosessin aikana. Olennaista on aiheen valitseminen siltä alalta, jota opiskelee – toki näkökulmat yli eri tieteenrajojen avartavat ja kehittävät ajattelua. Tutkimusta ei kannata tehdä myöskään tutkimuksen vuoksi vaan pohtia, missä tuloksia voidaan hyödyntää.

Opinnäytetyöni aiheen perusta on sosiaali- ja terveysalalla, mutta se sisältää myös johtamiseen ja organisaatiomuutokseen liittyviä teemoja. Työn tavoitteena on geneerinen tieto, joka soveltuu niin julkiselle, yksityiselle kuin kolmannelle sektorille. Tietynlainen poikkitieteellisyys on kiinnostanut minua aina, sillä oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat yli eri ammattija tieteenalojen. Hyvien käytäntöjen jakaminen ja hedelmällinen yhteistyö hyödyttävät kaikkia.

Tutkimuksen kaikki elementit – itseohjautuvuus, työhyvinvointi, laatu, kotiin tuotavat palvelut sekä sosiaali- ja terveysala – ovat jo itsessään laajoja kokonaisuuksia ja motivaationi etsiä tietoa on suuri, joten selkeät raamit työlle ovat paikallaan. Aiheen rajaamisen avulla vältän rönsyilyn, johon helposti sorrun asiasta kuin asiasta kiinnostuessani. Tässä luvussa visioin tulevaa ja pyrin opinnäytetyöni aihetta raamittamalla mahdollistamaan aiheen syvällisemmän tarkastelun, mutta myös oman kurinalaisuuteni opinnäytetyötä työstäessäni.

2.1 Opinnäytetyön tilaaja

Debora Oy, on suomalainen, valtakunnallisesti toimiva sosiaali- ja terveysalan palveluita tuottava yritys. Asiakkaina ovat eri-ikäiset, erilaisia alan palveluita tarvitsevat ihmiset. Yritys palvelee kuntien ja kaupunkien lisäksi myös yksityisasiakkaita, kolmatta sektoria sekä yrityksiä. Debora työllistää yli 600 sosiaali- ja terveysalan osaajaa. (Palvelut kotiin – valtakunnallinen palvelukuvaus 2017.)

Palvelutarjonta on laaja ja joustavasti räätälöitävissä. Toiminnan kivijalkana ovat kotiin tuotavat palvelut, jonka lisäksi pääkaupunkiseudulla on kaksi fysioterapian toimipistettä ja muita terapiapalveluita sekä tehostettua palveluasumista. Deboran toiminnan keskiössä ovat asiakkaat, jolloin palveluntuotannon laadun varmistamiseen tarvitaan toimivia työkäytäntöjä ja -menetelmiä. Laatuksiteerit ja -suositukset sekä lakien ja asetusten mukainen ammattitaitoinen henkilökunta ovat asiakastyön perustana. Henkilöstön työtyytyväisyys on laadun tae. (Palvelut kotiin – valtakunnallinen palvelukuvaus 2017; Debora toimintasuunnitelma 2016.)

Deboraa sitovat hyvinvointialaan liittyvät eettiset koodit, kuten myös vastuu kestävästä kehityksestä ja laadukkaasta palvelusta, joita ohjaavat alan lait ja säädökset. Debora toimittaa lakien, asetusten, sopimusvelvoitteiden sekä yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaan. Palveluntuotannossa huomioidaan myös kestävä kehitys näkökulmat: taloudellisuus, tuottavuus, sosiaalinen, kulttuurinen sekä ekologinen. (Palvelut kotiin – valtakunnallinen palvelukuvaus 2017; Debora toimintasuunnitelma 2016.)

Debora Oy:n toiminta on ollut muutaman vuoden ajan valtaosin itseohjautuvaa. Deboran toimitusjohtaja Elisabeth Ritola kertoo kesäkuussa 2017 tekemässään haastattelussa yrityksen itseohjautuvuuteen siirtymisen taustalla olleen tuki taloudelliset intressit ja yrityksen kilpailukykyyn ylläpitäminen, mutta tavoitteita ovat myös kestävä kehitys, vastuullinen työ sekä hierarkkisen toimintamallin aiheuttaman henkilöstön riiston poistaminen ja tätä kautta työhyvinvoinnin lisääntyminen. Jatkuva oppiminen ja osaamisen päivittäminen lisäävät joustavuutta ja erilaisten työroolien omaksumista. Henkilöstölle tarjottavat itsensä kehittämismahdollisuudet tuottavat hyötyä myös työnantajalle. Yrityksen kilpailukykyyn parantaminen edellyttää erottautumista ja edelläkävijyyttä sekä yrityksen identiteetin jatkuvaa tarkastelua. Verkostoitumisella on tärkeä merkitys kehittymisessä ja kehittämisessä. (Ritola 2017.)

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Debora vastuu jakaminen sekä oppimiskykyisten ja luovien työntekijöiden työtyytyväisyys on lisännyt sekä uudistumishalua että toiminnan tehokkuutta. Organisaatio toivoo opinnäytetyöltä objektiivisia tutkimustuloksia toiminnan kehittämisen tueksi. Tutkimustulokset ja kyselyiden vastaukset ovat Debora Oy:n omaisuutta.

Tutkimuksen kohteena on yksi ketterä, itseohjautuva organisaatio, jonka tavoitteet antavat suunnan koko toiminnalle. Tutkimukseen osallistuvat sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset ovat osana organisaatiota ja heidän vastauksensa antavat tietoa tutkimuskysymyksiin sen hetken tilanteesta ja vastaajien yksilöllisestä näkökulmasta. Tutkimuksen onnistumisen edellytys on oma perehtymiseni aiheeseen, jotta pystyn ymmärtämään asiakokonaisuuksia ja -yhteyksiä. Tutkimuksen edetessä opin aiheesta myös uutta.

Tutkimuksen avulla etsin vastauksia ketterän, itseohjautuvan organisaatiomallin vaikutuksista työhyvinvointiin ja palvelun laatuun kotiin tuotavissa palveluissa. Muutosten keskellä oleva suomalainen yhteiskunta tarvitsee kestävä kehityksen mukaisia ratkaisuja, joka edellyttää työelämän uudistumista sekä taloudellisten ratkaisujen löytämistä kotona asuvien asiakkaiden palveluprosessiin palvelun laadun vaarantumatta. Sosiaali- ja terveysalalla asiakasmäärä kasvaa tulevaisuudessa väestön ikääntymisen vuoksi ja kotiin tuotavien palveluiden tarpeen lisääntyessä. Resurssit niukkenevat, mutta tavoitteena on pitää palvelun laatu sekä korkeana että tasalaatuisena huolimatta asiakkaan asuinpaikasta.

Tavoitteena tutkimukselle on teorian ja tutkimukseen osallistuvien avulla tuottaa tietoa ketterän organisaation merkityksestä kotiin tuotavien palveluiden prosesseissa. Teorian lisäksi tavoitteena on osoittaa kyselyn avulla tiimityön merkitys arjen toimintojen ja prosessien sujuvoittajana taloudellinen näkökulma huomioiden. Opinnäytetyössä on vahvana läsnä kehittäminen ja tulevaisuuden visiointi sekä muutosten vaikutukset koko organisaatiossa.

2.3 Opinnäytetyön rajausta ja tutkimuskysymysten asettelu

Hirsjärvi ym. (2007, 78–80) pohtivat hyvän aiheen kriteereitä. Tutkimukseen käytettävissä olevalla ajalla on merkitystä tutkimusta rajatessa. Ennen tutkimuksen aloittamista on hyvä varautua mahdollisiin tutkimuksesta tuleviin kustannuksiin sekä informanttien vaihtelevaan motivaatioon sitoutua tutkimukseen. Omien kykyjen tunteminen sujuvoittaa tutkimuksen tekemistä. Aiheesta tulisi löytyä myös riittävästi tietoa.

Aiheen rajaaminen on haasteellista kvalitatiivisen tutkimuksen joustavuuden vuoksi. Tutkijan tulee joskus kesken tutkimuksenkin tämentää aihetta tai muuttaa näkökulmaa. Tutkimusongelman tulee olla ymmärrettävä ja tarkasti rajattu. (Hirsjärvi ym. 2007, 81–82.)

Opinnäytetyöni pääaihe on laaja-alainen tutkimuskohde: itseohjautuva sosiaali- ja terveysalan organisaatio. Alaotsikon ”Laadun ja työhyvinvoinnin rakentaja kotiin tuotavissa palveluissa” avulla saan rajattua tutkimukseni tavoitteita koskevaksi. Tutkimuksen näkökulma on itseohjautuvan organisaatiomallin vaikutuksissa kotiin tuotavien palveluiden piirissä olevien asiakkaiden palveluiden laatuun ja asiakaskohtaamisiin. Lisäksi tutkin ketterän organisaation vaikutusta työhyvinvointiin huomioiden myös tehokkuuden ja tuloksellisuuden kestävä kehityksen. Rajaen tutkimuksen itseohjautuvan organisaation, laadun ja työhyvinvoinnin teorioihin sekä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilta ja muilta informanteilta kyselyn avulla saatua tietoon. Asiakaskokemus on oleellinen, mutta asiakaskysely laajentaisi tutkimusta opinnäytetyön kokonaistavoitteita suuremmaksi. Tutkimuksen rajausta tehtiin opinnäytetyön tilaajan kanssa yhteisellä päätöksellä.

Tutkimuskysymykset rakentuvat vuorovaikutuksessa opinnäytetyön tilaajan kanssa. Kysymyksiä luotaessa on olennaista huomioida vastauksista saatava hyöty organisaatiolle, mutta peilata vastauksia myös koko yhteiskuntaan. Itseäni kiinnostaa paljon ei-hierarkkinen organisaatiomalli ja sen vaikutukset kokonaisvaltaisesti työssä viihtymiseen ja laatutyöhön sekä talouden kestävään kehitykseen. Opinnäytetyön rajaamisen huomioiden tutkimuskysymyksiksi valikoituivat:

- Millainen on ketterän organisaation tehokas, itseohjautuva tiimi?
- Millaisia vaikutuksia itseohjautuvuudella on työhyvinvointiin ja palvelun laatuun kotiin tuotavissa palveluissa?

2.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu itseohjautuvan organisaation, palvelun laadun, työhyvinvoinnin, tiimien ja kotiin tuotavien palveluiden tarkastelusta. Ketterään, itseohjautuvaan organisaatioon liittyvää teoriaa etsin kirjallisuudesta, mutta myös informanteille tehdyn sähköpostikyselyn avulla. Sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisilta kerään tietoa puolistrukturoidun, anonyymien lomakekyselyn avulla työhyvinvointiin ja laatuun liittyen, mutta myös itseohjautuvasta tiimistä sekä muutoksesta hierarkkisesta organisaatiosta ketterään tiimityöhön. Itseohjautuvuudesta, tiimityöstä, laadusta ja työhyvinvoinnista sekä kotiin tuotavien palveluiden sisällöstä on saatavilla hyvin teoriaa kirjallisuudesta.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja pohjautuu fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusotteeseen. Kyselytutkimuksen tuloksia analysoin sisällönanalyysia käyttäen teemoittelemalla. Tutkimukseen osallistuvat sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaiset ovat osana ketterää organisaatiota ja heidän vastauksensa antavat tietoa tutkimuskysymyksiin sen hetken tilanteesta ja vastaajien yksilöllisestä näkökulmasta.

Ari Pitkäranta viittaa kirjassaan Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – työkirja ammattikorkeakouluun (2014, 27–28), laadullisen tutkimuksen tilannesidonnaisuuteen ja ainutkertaisuuteen. Näiden ymmärtäminen tutkimuksessa sekä aineiston tulkinnessa on olennaista tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kannalta. Hirsjärvi ym. (2007, 227–228) ohjeistavat tutkijaa lisäämään laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mahdollisimman yksityiskohtaisella aineiston tuottamiseen liittyvien asioiden selostamisella sekä tutkimusaineiston peilaamisella teoriaan. Kvalitatiiviseen tutkimukseen voidaan sisällyttää kvantitatiivisia menetelmiä syventämään tutkimuksen reliabiliteettia.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on valittujen ilmiöiden tarkka kuvaus, selittäminen ja merkitysten havaitseminen, sisältöjen ymmärrettäväksi tekeminen sekä uuden teorian luominen. Tutkimus on laadullinen, jonka pohjana ovat ymmärrys siitä, että ihmiset käsittävät saman asian yksilöllisestä näkökulmasta sekä kerätyn aineiston lähestyminen objektiivisesti. Myös tutkija kuuluu osana tutkimukseen ja hänen oman elämänsä

tapahtumilla on merkitystä näkökulman valintaan. Aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kyselyt, havainnointi sekä asiakirjoihin pohjautuva tieto. Menetelmiä voi myös yhdistellä. (Pitkäranta 2014, 74, 90, 103–106, ks. myös Hirsjärvi ym. 2007.)

Laadullisen tutkimuksen prosessiin sisältyy kaksi vaihetta, joilla havaintoja tuotetaan ja selitetään. Ensinnäkin aineistosta saadut havainnot tulee yksinkertaistaa ja toisiinsa kytköksissä olevat havainnot yhdistää. Lisäksi huomion kiinnittäminen tutkimuksen kannalta tarpeellisiin asioihin on olennaista. Toiseksi laadulliseen tutkimukseen kuuluu arvoituksen ratkaiseminen eli tutkimuksen ymmärrettäväksi tekeminen teoreettiseen viitekehykseen ja muuhun tutkimukseen viittaamalla. (Alasuutari 2011, 50–51.)

Sarajärven ja Tuomen (2013, 91–97) mukaan sisällönanalyysi on perinteinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Saadun materiaalin teemoittelu on aineiston jäsentely tutkimuskysymyksiin etsittäviä vastauksia silmällä pitäen. Aineistolähtöisellä analyysillä voidaan valita aineistosta tutkimusta hyödyttävää materiaalia objektiivisesti havainnoimalla, vaikkakaan ei voida kieltää tutkijan teoretiedon vaikuttavan tutkimustuloksiin.

Tieteenfilosofioista fenomenologinen lähestymistapa sopii humanistisiin ja yhteiskuntatieteisiin, koska se painottaa tutkimustulosten läpinäkyvyyttä ja ei-rationaalisuutta sekä tutkijan roolia ihmisenä. Hermeneutiikka painottaa vuorovaikutusta ja molemminpuolista ymmärrystä sekä tutkijan kriittistä asennetta. Fenomenologian ja hermeneutiikan katsantokannat ovat hyvin yhteneväisiä, sillä molempien avulla on tilaisuus tutkia aitoja kokemuksia. (Pitkäranta 2014, 77–78.)

3 KOTIIN TUOTAVAT PALVELUT SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA PÄHKINÄNKUORESSA

Tässä luvussa määrittelen lyhyesti opinnäytetyöni osalta olennaiset kotiin tuotavat palvelut. Palveluita tuotetaan eri ikäisille eri elämäntilanteessa oleville asiakkaille. Opinnäytetyöni tilaaja, Debora Oy, tarjoaa näitä palveluita valtakunnallisesti yli sadan kunnan alueella.

3.1 Kotipalvelu ja kotisairaanhoito

Kotiin tuotavat palvelut koostuvat kotipalvelusta, tukitoimista ja kotisairaanhoidosta. Palveluiden piirissä asiakkaina on ikääntyneitä, vammaisia ja sairaita tai muita henkilöitä, jotka tarvitsevat tukea ja apua alentuneen toimintakyvyn seurauksena. (Valvira 2015; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Kotipalvelu sisältää arjessa ja henkilökohtaisissa toiminnoissa avustamista ja tukemista asiakkaan toimintakyvyn alenemisen vuoksi. Kotipalvelu voi olla myös ympärivuorokautista. Kotisairaanhoidon tehtäviin kuuluvat erilaiset sairaanhoidolliset toimenpiteet, kuten haavahoidot, lääkehuolto ja voiminnan seuranta. Kotipalvelun tukitoimilla, kuten ateria-, siivous- ja turvapuuhelinpalveluilla täydennetään kotipalvelua. (Valvira 2015; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on vastuutaho kotona asumisen tukemista koskevien kotihoidon ja kotipalvelun lakien valmistelusta, suunnittelusta ja ohjauksesta. Palvelutarpeen arviointi, palvelu- ja hoitosuunnitelman tekeminen, seuranta ja arviointi sekä palvelujen järjestämisvastuu ovat kunnilla. Kunta voi tuottaa palvelun omana palvelutuotantona tai ostopalveluna yksityisiltä palveluntarjoajilta. Kunnilla on mahdollisuus yhdistää sosiaalihuoltolakiin pohjautuva kotipalvelu ja terveydenhuoltolakiin pohjautuva kotisairaanhoidon kotihoidoksi. Kotipalvelu on asiakkaalle maksullista. (Valvira 2015; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

3.2 Lapsiperheiden kotipalvelu

Lapsiperheillä on mahdollisuus saada kotipalvelua erityisen perhetilanteen perusteella, kuten sairaus, synnytys, vamma tai muu toimintakyvyn alenema. Myös muu perheen erityinen elämäntilanne, esimerkiksi monikkomperhe tai vanhempien ero, huomioidaan lapsiperheiden kotipalvelua suunniteltaessa. Tavoitteena on Sosiaalihuoltolain 19 §:n mukaisesti lapsen hyvinvoinnin turvaaminen vanhemmuutta ja arjessa selviytymistä tukemalla. (THL 2015.)

Perheet voivat saada kotipalvelua ilman lastensuojelun asiakkuutta, jolloin kotiin annettava tuki kuuluu ennaltaehkäisevän lastensuojelun piiriin. Mikäli kotipalvelun työntekijä huomaa tarpeen lastensuojelulle, hänellä on velvollisuus lastensuojeluilmoituksen tekemiseen. Lapsiperheiden kotipalvelu on voimavarakeskeistä sekä vanhempien vanhemmuutta tukevaa ja siinä korostuu yhteistyö perheen ja muiden sidosryhmien kanssa. (THL 2015.)

3.3 Henkilökohtainen apu

Vammaispalvelulain mukainen henkilökohtainen apu ei ole kotihoitoa tai hoivaa, vaikka palvelu voi tapahtua asiakkaan kotona. THL (2017) määrittelee henkilökohtaisen avun olevan subjektiivinen oikeus kriteerit täyttävälle vaikeavammaiselle henkilölle. Avun määrä arvioidaan yksilöllisesti Vammaispalvelulain 8 c §:n säännösten mukaisesti, joka on kytköksissä perustuslakiin.

Henkilökohtainen avustaja tukee palvelun piirissä olevaa vaikeavammaista henkilöä niissä välttämättömissä elämään liittyvissä asioissa, joita henkilö

tekisi, mutta on niistä vamman tai sairauden vuoksi estynyt suoriutumaan itsenäisesti. Näitä ovat päivittäiset toiminnot, työstä tai opiskelusta suoriutuminen sekä harrastuksissa, yhteiskunnallisessa osallistumisessa tai sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämisessä tarvittava apu. Henkilökohtainen apu ei ole hoivaa, hoitoa tai valvontaa vaan nämä kuuluvat kotihoidon palveluiden piiriin. (THL 2017.)

4 MIKÄ ITSEOHJAUTUVUUS?

Tässä luvussa tarkastelen itseohjautuvuutta geneerisellä tasolla, mutta myös sosiaali- ja terveysalalle soveltuvana organisaatiomallina. Hahmottelen myös itseohjautuvuuden onnistumiseen tarvittavia vaatimuksia ja esitelen menestyksekkäästi itseohjautuvalla mallilla toimivan hollantilaisen kotihoitoyrityksen, Buurtzorgin, jonka toiminnasta haetaan mallia globaalisti.

Kotiin tuotavien palveluiden piirissä työskentelevä henkilöstö koostuu itsenäiseen, ratkaisukeskeiseen työhön tottuneista ammattilaisista, joita itseohjautuvuus motivoi työstä hyvin suoriutumiseen. Luonnollisesti itsensä johtaminen ei sovellu kaikille, jonka vuoksi tulee kiinnittää huomiota myös perinteisen tavan opiskella ja tehdä työtä kehittämiseen.

Työelämää on perinteisesti leimannut hierarkkisuus, kestävät työsuhteet sekä työaikojen rajaaminen. Nykymaailmassa työelämä on hajanaista, pätäkätöitä ja verkostomaista, joka vaatii aktiivisuutta, sisäisen motivaation ylläpitämistä sekä jatkuvaa tietojen päivittämistä. Johtajuuden siirtyminen työntekijöille siirtää samalla heille myös vastuun ja mahdollisuuden tehdä itsenäisiä päätöksiä. Työelämän muuttumisen myötä myös koulutusjärjestelmän tulisi ennakoida ja huomioida työelämän tarpeet. (Jarenko & Martela 2015, 177–181.)

4.1 Työelämä muutosten pyörteissä

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteena on Suomen työelämän kehittäminen ensiluokkaiseksi Euroopan muihin maihin verrattuna. Suomessa sotien jälkeen syntyneiden eläkkeelle jäämisen jälkeen työelämässä on vähemmän henkilöresursseja, jolloin työelämän uudistuminen on välttämätöntä. Tehtävärakennemuutoksessa jotkut ammatit jäävät tarpeettomaksi ja uusia työtehtäviä syntyy. Teollisuuden työtehtävät ovat murroksessa, samoin sosiaali- ja terveysalan palveluiden kehittäminen on oleellista väestörakenteen ikääntyessä ja palvelutarpeen lisääntyessä. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2012, 2–5.)

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarjan Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta (Dufva ym. 2017, 14–16) luonnoksessa työn sisällön muuttuminen liittyy pitkittyneeseen taloudelliseen matalasuhdanteeseen, joka johtuu toiminnan tehottomuudesta sekä globaalin kilpailun kasvamisesta ja vaatimuksista työelämälle. Tilanteen korjaamiseksi on esitetty palkkatason ja etujen uudelleensopimista, työntekijöiden jatkuvaa kouluttautumista ja halukkuutta muuttaa työn mukana, työnantajien suurempia vapauksia valita työntekijänsä tekemällä irtisanominen juohevammaksi sekä työttömyyskorvauksen lakkauttaminen. Tehokkaamassa ja kilpailukykyisessä organisaatiossa työskentelisi vain koulutettuja, innovatiivisia ja joustavia työntekijöitä. Myös organisaation on oltava ketterä ja oppiva.

Työn sisällön odotetaan muuttuvan teknologian kiihtyvän kehityksen myötä vähemmän rutiininomaiseksi. Asiantuntijuus, verkostoitumistaidot, innovatiivisuus ja luovuus korostuvat. (Dufva ym. 2017, 14–16.) Pentti Sydänmaalakka (2009, 28–35) kirjoittaa ubiikkiyhteiskunnasta, joka tarkoittaa digitalisaation ja verkostoitumisen mukanaan tuomaa yhteiskunnan läpinäkyvyyttä. Tämä merkitsee myös organisaatioiden suurempaa avoimuutta sekä osaamisen, tiedon ja innovaatioiden jakamista. Yhteistyö, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus synnyttävät uutta tietoa.

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen muovaa samalla koko työkuultuuria. Tulevaisuuden työtehtävät liittyvät suurelta osalta palvelutuotantoon ja vaativat itsenäistä työtettä, vastuuseen ja vapautteen sitoutumista, verkosto-osaamista sekä elinikäistä oppimista ja innovointitahtoa. Koulutustaso kasvaa ja työtehtävät muuttuvat joustavimmiksi ja monimuotoisemmiksi. Tämä haastaa työyhteisöt kehittymään vetovoimaisemmaksi kilpaillessaan pienemmistä, mutta korkeammin koulutetuista työntekijäresursseista. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2012, 7–8.)

Työn merkityksellisyyden keskustelu arvottaa ihmisen osaamisen ja tiedon toimijuuden edellytyksenä. Organisaatiot muotoutuvat työn mukaan erilaisiksi väliaikaisiksi yhteisöiksi, joissa työ tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa jokaisen hyödyttäessä osaamisellaan yhteisöä. Ihminen nähdään tiedon käsittelijänä ja koneet huolehtivat rutiinitöistä. Molemmilla suuntauksissa visiona on työn olemuksen muuttuminen ja teknologian sekä digitalisaation luonnollinen käyttö osana työelämää. Tämä vaatii sekä työntekijältä että organisaatiolta muutoshalukkuutta ja uusien työtapojen oppimista. (Dufva ym. 2017, 10–11.)

Dufva ym. (2017, 19–21) kuvaavat organisaatioihin ja työn käytäntöihin odotettavissa olevia uudistuksia, johon vaikuttavat digitalisaatio, työn pirstaloituminen ja työn organisointia nopeuttavat sekä helpottavat alustat. Hierarkkinen organisaatio muuttuu itseohjautuvaksi, helposti muovautuvaksi verkostolliseksi yhteisöksi sekä kustannuksiltaan maltilliseksi. Työtä

tehdään joustavasti sekä työajan että työtilojen suhteen ja työntekijän hyvinvoinnista sekä jaksamisesta huolehditaan. Tarkkaa rajaa työajan ja vapaa-ajan suhteen ei ole. Koska itseohjautuvassa organisaatiossa ei ole johtajia ja hierarkian portaita, tulee työntekijällä olla myös sisäistä johtajuutta ja osaamista omasta henkisestä jaksamisesta huolehtimiseen.

Vuonna 2013 Drucker -seminaarissa Wienissä käsiteltiin tulevaisuuden kompleksisen maailman tematiikkaa johtamisen näkökulmasta. Ratkaisuksi monimutkaisuudelle ehdotettiin ketteriä rakenteita sekä yhteistyön lisäämistä ja uudenlaisia yhteistyön muotoja, syntegraatiota. Syntegraatiossa yhdistyvät integraation ja synergian vahvuudet, jolloin organisaatioilla on mahdollisuus päästä pitkälle kykyjen ja osaamisen laajemmalla käyttöönotolla. Muutokset vaativat kaikilta uuden oppimista ja polku voi olla kivinen, mutta uudistuminen ja ennakointi ovat olennaisia menestystekijöitä sekä julkisen hallinnon että yritysten parissa. (Pentikäinen 2013.)

4.2 Sisäinen palo

Lauri Järvilehto pohtii esipuheessaan Karoliina Jarenkon ja Frank Martelan kirjassa *Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa* (2015, 9–10) kiihtyvällä tahdilla muuttuvan maailman lainalaisuuksia työelämässä. Perinteinen hierarkkinen johtaminen yrityksessä ennustaa hidasta kehitystä ja samalla kilpailevien, innovatiivisten organisaatioiden ohi menemistä. Jarenko ja Martela (2015, 16–19) nimeävät lääkkeeksi menestykseen työntekijöiden sisäisen motivaation löytymisen, joka luo pohjan laadun ja tuottavuuden kasvuille. Vapauden ja vastuun tasapainosta syntyvät henkilökohtainen kasvu ja innovaatiot. Uudet ideat ja oivallukset muodostuvat ihmisen sisäisen palon vaikutuksesta. Johtajien tehtävänä on sparrata ja tukea valvomisen ja hallitsemisen sijaan.

Ihmisen motivaatio voi olla sisä- tai ulkosyntyistä ja myös samanaikaisesti molempia. Ulkoinen motivaatio on palkkio-sanktioperusteista, nimensä mukaisesti ulkoa tulevan motivoinnin tai pakon vuoksi tekemistä. Jatkessaan ulkoinen motivaatio kuluttaa ihmistä ja kaventaa näkökulmia. Sisäinen motivaatio edustaa sisäistä paloa, innostusta, energiaa ja tulevaisuuteen suuntautumista. Ihminen näkee mahdollisuuksia uhkien sijaan ja hakeutuu aktiivisesti itselleen mielekkäiden tekemisten pariin. (Jarenko & Martela 2015, 25–27.)

Ulkoinen motivaatio jakautuu ulkoiseen sekä sisäännotettuun kontrolliin. Sisäännotettu kontrolli on vahva ja edustaa tunteita, kuten syyllisyys ja häpeä. Ulkoinen motivaatio muodostuu ulkoa tulevista pakotteista. Sisäinen motivaatio voidaan jakaa sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Mielekäs tekeminen ruokkii sisäsyntyistä motivaatiota, joka voimakkuudestaan huolimatta on riippuvainen juuri tekemisen merkityksellisyydestä ihmiselle. Sisäistetty motivaatio on työssä menestymisen ja tuloksellisuuden kannalta ratkaiseva, sillä se on yhteydessä ihmisen arvomaailmaan ja

päämääriin ollen samalla stabiilimpi olotila. (Jarenko & Martela 2015, 32–35.)

Sisäisen draivin ja inspiraation vapauttamiseen tarvitaan sisäänrakennettujen psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä, jotka liittyvät itsensä toteuttamiseen ja yhteyden kokemiseen. Jarenko ja Martela viittaavat Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan näitä ovat vapaaehtoisuus, kompetenssi ja tehokkuus sekä yhteisöllisyys. Lisäksi Martela on tutkinut Ryanin kanssa hyväntekemistä yhtenä psykologisena perustarpeena. Hyvän tekemisen vaikutus on kaksisuuntaista; tekemällä hyvää toisille ihminen kasvattaa myös oma hyvinvointiaan. (Jarenko & Martela 2015, 56–62).

Seija Miettinen ja Marjaana Pelkonen esittelevät kirjassa *Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla* (2000, 39–41) empowerment-käsitteen, joka liittyy ihmisen sisäiseen voimaantumiseen (ks. myös Sydänmaalakka 2017, 37). Yksilö- ja yhteisötasolla voimavaraistumisen tavoitteena on työntekijän ja työyhteisön potentiaalin kasvaminen. Tämä vahvistaa työntekijän hallinnan tunnetta ja lisää tiimin yhteishenkeä. Koko organisaation sitoutuminen empowerment-kulttuuriin edistää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, joka vaikuttaa positiivisesti laatuun ja tuottavuuteen.

Valinta- ja toiminnanvapaus johtavat pystyvyyden ja aikaansaamisen positiiviseen tunteeseen, jota ruokkii saatu palaute ja omien kykyjen kehittyminen. Ihminen tarvitsee siis toista ihmistä, välittämistä ja yhteenkuuluvuutta. Arvostavassa yhteisössä työskentely tuo elämään merkityksellisyyttä ja halun hyväntekemiselle. Kokemus oman työn positiivista vaikutuksista kartuttaa niin ikään omaa hyvinvointia. (Jarenko & Martela 2015, 53–62).

Työnhallinnassa on Sydänmaalakan (2017, 36–37) mukaan kyse työn haasteiden, odotusten ja työntekijän kompetenssin suhteesta toisiinsa. Koska työnhallinta on yhteydessä työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, voidaan käyttää käsitettä elämänhallinta. Sydänmaalakka viittaa Marja-Liisa Mankan kattavaan elämänhallinnan määritelmään, joka pitää sisällään yksilön henkilökohtaiset resurssit, joiden avulla hän pärjää elämän vastoinkäymisissä. Vastuullinen ihminen tuntee itsensä, kykynsä sekä omat kehittämistarpeensa ja on muutosmyönteinen.

4.3 Uudenlaista johtamisajattelua ja ketteriä organisaatioita

Jarenko ja Martela (2015, 155–160) esittävät jo Draivi -kirjansa kannessa kysymyksen, voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Pohdinnan tuloksena siihen tarvitaan uudenlaista johtamisajattelua, joka pohjautuu psykologisten perustarpeiden tuntemukseen sekä inspiroivan työympäristön luomiseen. Ihmislähtöisen johtajan tulee tuntee jokaisen työntekijän yksilölliset kyvyt, vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet, jolloin esimies voi toimia valmentajan

roolissa sparraajana, tukijana ja mahdollistajana. Energinen ja avoin yhteisö lisää osallisuuden tunnetta sekä tekemisen riemua.

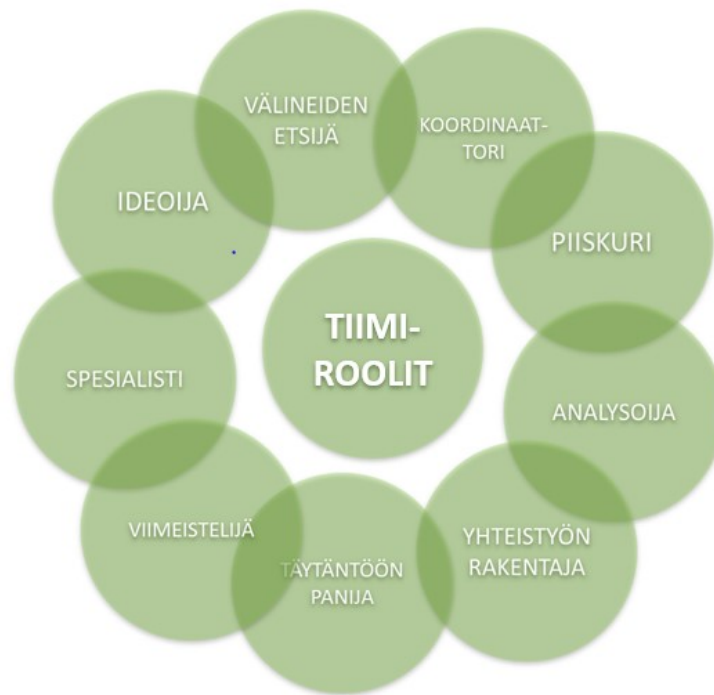
Globalisoituvat markkinat ja teknologian kehitys ovat tehneet perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta tarpeettoman. Kehittyvässä toiminnassa vaaditaan joustavaa ja ketterää organisaatiota, joka pystyy nopeasti reagoimaan ja muuttamaan toimintatapojaan uuteen suuntaan. (Jarenko & Martela 2015, 167–171.)

Myös Liisa Huusko toteaa kirjassaan *Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* (2007, 55–63) hierarkkisten organisaatioiden muuttuneen Suomessa jo osin joustavimmiksi keskijohtoa keventämällä tai poistamalla. Tiimien johtaessa omaa toimintaansa organisaatio on läpikäynyt perustavanlaatuisen muutoksen strategiatasolla myös vastuiden osalta. Tämä tarkoittaa esimiesten joustoa toimivallastaan ja muutoksiin sitoutunutta koko henkilöstöä. Tiimien transformaatio itseohjautuviksi tapahtuu parhaiten koko henkilöstön mukaan ottamisella muutostyöhön alusta alkaen.

Itseohjautuvan organisaatiomallin perustana on usko ihmiseen. Työ tapahtuu itsenäisissä tiimeissä ja innovatiivisuutta ruokitaan kokeilukulttuurilla sekä mahdollisuudella työtapojen uudelleenarviointiin. Koska itseohjautuva organisaatio on demokraattinen ja johtajia ei ole, tarvitaan toimintaa palvelevat konfliktienhallintamallit sekä läpinäkyvä, kaikki työntekijät tavoittava informaatio toiminnan kannalta olennaisten päätösten tekemisen tueksi. (Jarenko & Martela 2015, 167–171.)

Tiimien muodostamisessa tulee ottaa huomioon useita tekijöitä, kuten tiimien itsenäisyys versus riippuvuus muista tiimeistä; tiimien tehtävät, työtavat ja tavoitteet, kompetenssi, valvonnan ja seurannan laatu sekä suoritusten mittaaminen ja aikataulut. Myös tiimien jäsenmäärällä sekä jäsenten pysyvyydellä on merkitystä. Pienissä tiimeissä jäsenet tuntevat toisensa ja kokevat turvalliseksi vastuunottamisen sekä tarvittaessa tuen pyytämisen. Toisaalta pienessä ryhmässä ongelmatilanteet heijastuvat toimintaan helpommin kuin suuremmissa tiimeissä. (Huusko 2007, 65–69.)

Huuskon (2007, 72–75) mukaan itseohjautuvan tiimin vaatimuksia ovat jäsenten kyky kantaa vastuuta, organisoida, kommunikoida muiden kanssa sekä ratkaista työssä vastaan tulevia haasteita. Tiimityöskentelyssä jäsenillä on eri rooleja, jotka ovat riippuvaisia yksilön ominaisuuksista. Yhdellä työntekijällä voi olla myös monta eri roolia. Alla oleva kuva sisältää toimivan tiimin roolit Belbininä mukaillen.



Kuva 1. Toimivan tiimin välttämättömät roolit Belbiniä mukaillen (Huusko 2007, 75).

Liisa Huusko (2007, 13, 79–87) siteeraa Katzenbach-Smithiä, joka määrittelee ”tiimin olevan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (ks. myös Isoherranen 2008). Tämä määritelmä on laaja ohje kehittyville ja menestyville tiimeille. Tiimien toiminnan kehittyminen saumattomaksi yhteistyöksi on pitkä tie, joka vaatii jokaiselta tiimin jäseneltä henkilökohtaisen kasvuprosessin. Moraalisen yhteisvastuun kehittämiseen tiimissä tarvitaan taitavaa johtamista.

Itseohjautuvissa organisaatioissa korvataan tietojärjestelmillä johtamisprosesseja, joka mahdollistaa matalan organisaation. Tasa-arvoista keskustelukulttuuria tuetaan erilaisilla läpinäkyvillä viestintäkanavilla, joista työntekijät voivat poimia itseään innostavat keskustelut. Tämä lisää työntekijöiden vastuuta, mutta antaa myös vapautta tiedon etsimiseen omalla aikataululla. Sähköiset kanavat ovat myös työstä suoriutumisen kannalta tarpeellisia tietopankkeja. Viestintäteknologia on häivyttänyt työelämän ja vapaa-ajan rajoja, mutta nykyään ymmärretään myös työstä palautumisen merkitys tehokkaalle ja laadukkaalle työlle. Rajaaminen vaatii itsensä johtamisen taitoja. (Jarenko & Martela 2015, 173–183.)

Transformaatio kohti itseohjautuvuutta on pitkä prosessi. Avainasemassa on asiaansa uskova johtaja, jonka tehtävä oman toimintansa läpinäkyväksi tekeminen, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä vision jakaminen henkilöstön kanssa. Johtajan on oltava esimerkkinä ja itse elet-

tävä uutta, sisäistäänsä toimintakulttuuria. Uudistus on hyvä tehdä pienin askelin, kokeillen ja arvioiden, mutta niin, että muutokset edistävät itseohjautuvuutta. (Jarenko & Martela 2015, 191–194.)

Uudistus vaatii pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta, sillä vanhojen toimintatapojen ja ajattelutavan hylkääminen on mutkikas prosessi. Johtajan tulee myös hyväksyä henkilöstömuutokset, joka on vääjäämätön seuraus itseohjautuvuuteen siirtymisessä. Perinteisen organisaation antamaa turvaa tarvitsevat sekä hierarkian portailla etenemistä etsivät työntekijät haakeutuvat muualle. Organisaatiosta löytyy kyllä heitä, jotka ovat valmiita työskentelemään työkuulttuurin muutoksen eteen. (Jarenko & Martela 2015, 191–194.)

Huusko (2007, 141) kirjoittaa johtamisen uudelleenorganisoinnista, joka lisää tiimin toimivaltaa. Tiimin kehittymisen ja tiimityöskentelyn edellytys on luottamus. Jarenkon ja Martelan (2015, 197–200) mukaan Suomessa työelämän murroksen keskellä osa yrityksistä luottaa jo työntekijöidensä omaan ajattelu- ja innovaatiokykyyn. Globaalissa toimintaympäristössä ja kilpailussa toimiminen edellyttää uudistumista ja työntekijöiden sisäisen motivaation tukemista. Teollisuuden ja muun perustuotannon automatisoituessa ja globaalistuessa työpaikat löytyvät tulevaisuudessa palvelualojen sekä asiantuntijuuden parista, joissa tarvitaan ihmisen sisäistä draivia – ja johtajia, jotka luottavat ja uskaltavat päästää irti kontrollista.

4.4 Ketteränä esimerkkinä Buurtzorg

Buurtzorg on hollantilainen kotiin tuotavia hoivapalveluita tuottava yritys, jonka sairaanhoitaja Jos de Blok perusti vuonna 2007 Almelon kaupunkiin kolmen muun sairaanhoitajan kanssa. Buurtzorgin tavoitteena oli luoda autonomisia, maksimissaan 12 hoitajan tiimejä, jotka huolehtivat kotona asuvan asiakkaan hoiva- ja tukipalveluiden koko prosessista itsenäisesti ja verkostojen avulla. Palvelussa korostetaan kokonaisvaltaisuutta, yhteisöllisyyttä ja kestävää kehitystä. Asiakkaan kohtaaminen voimavaralähtöisesti sekä läheisten ja naapureiden osallisuus on olennaista kokonaisuuden kannalta. (Burgers, Gray & Sarnak 2015.)

Buurtzorg asettaa asiakkaan aina keskiöön. Asiakkaan elämänlaadun parantaminen ja itsenäisyyden tukeminen tapahtuvat palvelutiimien, julkisen sektorin ja kolmannen sektorin kanssa yhteistyössä. (Buurtzorg 2017.) Jokainen tiimi organisoii asiakkaan hoivan tuntien vastuun kokonaisuudesta. Tiimin jäsenet käyttävät yksilöllisiä vahvuuksiaan asiakaspalvelun ja tiimin toimivuuden hyväksi. Palvelun tavoitteena on asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukainen palvelu osaavien hoivan ammattilaisten luomana. (van Ede 2015.)

Jos De Blok luottaa hoivan ammattilaisten kykyihin ja oppimisen kulttuuriin. Buurtzorgissa ei ole johtajia ja henkilöstöosastoa vaan tiimit toimivat

itsenäisesti, vastuullisesti ja ratkaisukeskeisesti – ikään kuin pienet, itsenäiset yritykset, mutta yhdessä toisiltaan oppien. Buurtzorgissa käytetään sähköisiä järjestelmiä läpinäkyvyyden lisäämiseksi sekä arjen toiminnoissa että toiminnan kehittämisessä. Ristiriitatilanteissa tai muissa kysymyksissä, joihin tiimi tarvitsee tukea, he voivat keskustella valmentajan kanssa. Valmentaja auttaa tiimiä löytämään ratkaisun ongelmaan yhdessä. Jokainen tiimiläinen on saanut myös lyhyen koulutuksen konfliktien hallintaa varten. (van Ede 2015.)

Buurtzorgin kotihoitomallin osoittamat hyödyt ovat herättäneet kiinnostusta laajasti (Burgers ym. 2015). Buurtzorg on kasvanut kymmenessä vuodessa neljän hoitajan tiimistä yli 10 000 hoitajan ja 850 tiimin organisaatioon. Työntekijät ovat sitoutuneita ja työtyytyväisyys kouluarvosanaasteikolla 8,7. Buurtzorg on saanut Alankomaiden parhaan työnantajan arvonimen neljä kertaa viimeisen viiden vuoden aikana. Ernst & Young on arvioinut mahdolliseksi 40 % säästöt palvelutuotannosta, mikäli koko hollantilainen terveydenhuolto järjestettäisiin Buurtzorgin mallilla. Buurtzorg on ollut esimerkkinä myös globaalisti ja laajentunut 24 eri maahan. (Buurtzorg 2017.)

Ketterän Buurtzorgin menestyksen taustalla on useita tekijöitä. Asiakastyytyväisyyttä ja toiminnan tehokkuutta lisäävänä tekijänä ovat pienet tiimit ja vähäinen hoitajien vaihtuvuus. Kiinteät kustannukset ovat pienet palvelun tapahtuessa asiakasrajapinnassa. Myös hallinnon tiimin koko on pieni itseohjautuvien tiimien kokonaisvaltaisen toiminnan ansiosta. Työtyytyväisyys on korkea itseohjautuvuuden sallimalla vapauden ja vastuun mittaamisen ja kontrolloimisen sijaan: tiimeissä vallitsee innostunut ilmapiiri. (van Ede 2015.)

Vastaavasti heikkoutena Buurtzorgin mallissa koetaan olevan oletus siitä, että kaikilla asiakkailla on sosiaalinen verkosto, josta he saavat tukea arkeen. Itseohjautuvuuden nähdään olevan haavoittuva myös siinä tapauksessa, mikäli Jos de Blokin seuraaja tulisi muuttamaan toimintaa hierarkkiseen suuntaan tai itseohjautuvien tiimien nauttima luottamus jostakin syystä kärsisi. Muiden kotihoitoyritysten kopioidessa ketterää toimintatapaa kilpailu tulee lisääntymään. (van Ede 2015.)

4.5 Tutustumiskäynti Buurtzorgiin lokakuussa 2015

Minulla oli mahdollisuus tutustua paikan päällä, Hollannissa Almelon kaupungissa, Buurtzorgin toimintaan lokakuussa 2015. Päällimmäisenä mieleeni jäi työntekijöiden tyytyväisyys ja luottamus itseohjautuvaan työkuultuuriin, mutta myös Jos de Blokin vaatimattomuus toimitusjohtajana sekä varmuus toiminnan sujuvuudesta työhönsä sitoutuneiden ammattilaisten avulla. Buurtzorg on elämäntapa, ei pelkästään työpaikka.

Hierarkkisista toimintaympäristöistä itseohjautuvuusperiaatteella toimivaan organisaatioon siirtyvät työntekijät käyvät läpi suurimman muutoksen ajattelun tasolla. Itseohjautuvuudessa johtajia ei ole vaan jokainen on oman työnsä johtaja, mutta samalla riippuvainen tiimin toiminnasta. Tällöin tiimidynamiikalla on suuri rooli onnistumisissa ja toiminnan sujuvuudessa. Buurtzorgiin työhön valikoituvat itsenäiset, joustavat ihmiset, jotka ovat valmiita muutokseen, kehittämiseen ja kokeilukulttuuriin. He ovat sisäistäneet yksilöllisyyden ja moninaisuuden vahvuutena sekä toiminnan rikastajana. Työntekijöillä on tahtoa toimia laaja-alaisissa verkostoissa kumppanuusperiaatteella asiakkaan parasta ajatellen.

Korkea asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu taataan pienillä, maksimissaan 12 työntekijän, tiimeillä. Yhdellä tiimillä on 50-60 asiakasta. Tiimien itsenäinen työvuorosunnittelu mahdollistaa asiakaskäyntien suunnittelun niin, että työntekijöiden vaihtuvuus on pieni. Asiakkaiden lähipiirin tunteminen auttaa räätälöidyn palvelun luomisessa, joka vahvistaa asiakkaan osallisuuden sekä yhteisöllisyyden tunnetta. Asiakkaiden palveluntarve painottuu aamuun ja iltaan, mutta puhelinpäivystys on myös yöllä. Buurtzorgissa kokemuksen mukaan asiakkaiden turvallisuuden tunnetta lisää tieto mahdollisuudesta saada palvelua ympäri vuorokauden, mutta todellisuudessa palvelun tarve on pieni yöaikaan.

Buurtzorgissa hallinto on pieni ja sen rooli päivittäisestä asiakastyöstä vastaavassa tiimityössä on suppea. Tiimit vastaavat oman tiiminsä jäsenten rekrytoinnista. Rekrytointiprosessiin kuuluu haastattelun lisäksi 1-2 työvuoroa hakijan kanssa, jonka jälkeen koko tiimi päättää yhdessä, soveltuuko hakija juuri tähän tiimiin. Myös asiakkaiden mielipidettä kuullaan rekrytointivaiheessa. Sekä työvuorojen pituus että viikoittainen työaika vaihtelevat. Osa tiimiläisistä on osa-aikatyötä tekeviä ja tuntityöntekijöitä, mutta heidätkin on perehdytetty aina jonkun tietyn tiimin toimintaan.

Buurtzorgissa työskentely on vaativaa ja edellyttää perustehtävän hallinnan lisäksi proaktiivisuutta, sisäistä yrittäjyyttä ja taloudellisen vastuun ymmärtämistä. Hoito- ja hoivatyöhön kehitetty sähköinen Omaha-järjestelmä lisää toiminnan näkyvyyttä ja on arjen tukena aina asiakastyön dokumentaatiosta laadunhallintaan saakka. Tiimi voi seurata reaaliaikaisesti oman tiiminsä osalta tavoitteiden toteutumista. Tuloksia tarkastellaan hallinnossa viikoittain ja mikäli ne ovat jatkuvasti tavoitteen alapuolella, valmentaja ja tiimi tekevät yhteistyötä saadakseen toiminnan jälleen tasapainoon myös talouden osalta.

Muutos hierarkkisesta toimintatavasta itseohjautuvuuteen on pitkä prosessi ja vaatii jatkuvaa kehittämistä. Itseohjautuva organisaatiomalli ei tarkoita ongelmattomuutta vaan vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä. Avoimuus lisää luottamusta ja luottamus motivoi. Buurtzorgissa jokainen tiimi on yksilöllinen ja kaikkia kannustetaan innovatiivisuuteen sekä toisilta oppimiseen. Mikäli joku tiimi haluaa kokeilla jotakin uutta, heillä on mahdollisuus

saada pieni summa rahaa innovaation kokeilemista varten. Jos idea osoittautuu hyväksi, se otetaan käyttöön ja tieto jaetaan koko organisaatiossa. Jos idea tarvitsee vielä kehittämistä tai näyttäytyy epäsuosivaksi, toimitaan tilanteen mukaan.

5 LAATU SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Sote- ja maakuntauudistuksen kynnyksellä laatuun liittyvät asiat puhuttavat sekä päättäjiä että kansalaisia. Varsinkin valinnanvapaus ja siitä seuraavat skenaariot ovat nousseet keskusteluiden kärkeen. Media seuraa kiinnostuneena uudistusprosessia ja on vahva mielipiteiden ohjaaja, mutta myös ajantasaisen tiedon julkittuoja ja niin sanotun kapulakielen ymmärrettävään muotoon muokkaaja. Toisaalta median osuus voi luoda ahdistusta ja epävarmuutta asian jatkuvalla näkyvyydellä.

Tässä luvussa käsittelen sosiaali- ja terveysalan laatua, johtamista sekä sote-uudistukseen liittyvää valinnanvapautta. Eräänä lähteenä käytän vuonna 1999 julkaistua laadunhallintaan liittyvää kirjaa Seitsemän laatu-polkuja – vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa, kirjoittajina Outinen, Lempinen, Holma ja Haverinen. Tällä haluan korostaa sosiaali- ja terveysalan laadun lyhyttä historiaa – moderni yhteiskunta näki tarpeelliseksi järjestelmällisen laadunhallinnan tuomisen sosiaali- ja terveydenhuoltoon 1990-luvun laman jälkeen kustannusten hillitsemiseksi, mutta myös alan kehittämiseksi. Olen itse toiminut sosiaali- ja terveysalalla jokseenkin yhtä kauan ja voin reflektoida kirjoittamaani myös omasta näkökulmastani.

5.1 Laadun historiaa ja määrittelyä sosiaali- ja terveysalalla

Hoitotyön laatua on kehitetty jo 1970-80 -lukujen taitteesta lähtien WHO:n jalanjäljissä hoitotyön ja asiakaslähtöisen toiminnan vahvistamiseksi. Tosin Suomi otti järjestelmällisen laadunvarmistuksen tavoitteeksi vasta WHO:lta saadun huomautuksen jälkeen – lama-aikana, vuonna 1991 osaksi Terveystta kaikille vuoteen 2000 -ohjelmaa. Valtionosuusuudistuksen myötä kuntien saadessa itsenäistä päätäntävaltaa terveydenhuollon rahoituksen suhteen, laadunhallinta valjastettiin vaikuttavuuden ja tuottavuuden edistämiseen sekä kilpailukykyyn lisäämiseen. (Vuori 2013, 89–93.)

Terveydenhuollon suomalainen laatujärjestelmä – Suomen Lääkäriliiton toimintalinjat terveydenhuollon laadun parantamiseksi vuodelta 1995 oli liiton oma laatuohjelma. Samana vuonna Lääkäriliitto perusti laatu-neuvoston, jonka tavoitteena oli tehdä yhteistyötä muiden lääkärijärjestöjen kanssa terveydenhuollon ja koulutuksen kehittämistoiminnassa. (Vuori 2013, 89.) Tieteelliseen näyttöön pohjautuvia Käypä hoito -suosituksia on

laadittu vuodesta 1997 lähtien Lääkäriseura Duodecimin valvonnassa (Leinonen & Pekurinen & Räikkönen 2008, 13).

Stakes julkaisi vuonna 1995 sosiaali- ja terveydenhuollon ensimmäisen laadunhallintasuosituksen Sosiaali- ja terveysministeriön antamana tehtävänä. Suosituksen sanastoa laadittiin yhteistyössä Tekniikan sanastokeskuksen kanssa (Heikkilä & Räikkönen & Teräväinen 2007, 11.) Suosituksen ohjenuorat korostivat laadunhallinnan sisällyttämistä jokapäiväiseen työhön, asiakaslähtöisyyttä sekä laadunhallinnan järjestämistä tiedolla ohjaten. Vuonna 1999 uudistetussa suosituksessa vahvistettiin asiakasosallisuutta, johdon asiantuntemusta laadun ohjaajana sekä henkilöstön laatuosaamista. Laatutyössä huomioitiin myös preventiivinen toiminta sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Laatukriteerit luotiin laadunhallinnan työvälineiksi. (Outinen ym. 1999, 10–11; Vuori 2013, 89.)

Vuoden 1999 suositus laadunhallinnasta on perusta laatusuosituksille, joiden suunnittelemisen ja koostamisen Sosiaali- ja terveysministeriö on antanut Stakesin tehtäväksi vuodesta 2000 alkaen. Laatusuositukset ovat palvelukohtaisia, moniammatillisessa tiimissä laadittuja ohjeita kohderyhmän laadukkaan palvelun järjestämiseksi. Jotkut suosituksista on tarkoitettu laajemmalle ryhmälle tai koko väestölle. (Heikkilä & Räikkönen & Teräväinen 2007, 13.) Vuosina 2004-2007 toiminut Sosiaalialan hyvät käytännöt -ohjelma tuotti tietoa sosiaalialan laadunhallinnan tueksi. Myöhemmässä vaiheessa siihen integroitiin terveydenhuollon käytäntöjä yhteisten palvelujen vahvistamiseksi. (Leinonen & Pekurinen & Räikkönen 2008, 13.)

Vuori siteeraa artikkelissaan Terveydenhuollon laatutyön kehitys Suomessa (2013, 93–94) Mäkelää ym., joiden mukaan Suomi on tehnyt hoitosuosituksillaan pioneerityötä terveysalan laatutyössä. Vaikka laadunhallinnan historia on lyhyt, hoito- ja laatusuositukset, laatujärjestelmät sekä organisaatioiden omat laadun kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ovat vaikuttaneet niin, että laatutyö on jäänyt osaksi terveydenhuoltoa.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) määrittelee laadun ”olevan niistä piirteistä ja ominaisuuksista koostuva kokonaisuus, johon perustuu palvelujärjestelmän, organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset” (THL 2017). Laadukas palvelu on oikea-aikaista ja -paikkaista sekä tarvelähtöistä ja pohjautuu tietoon sekä hyviin käytäntöihin. Laadukkaan palvelun tavoitteena on hyvinvointi ja terveys sekä vähäiset riskit. Laadukkaalle toiminnalle on aina tiettyjä odotuksia ja edellytyksiä taloudellisia resursseja unohtamatta. (THL 2017.)

Sosiaali- ja terveysalalla laatu varmistetaan laein ja asetuksin. Asiakaskeskeisyys perustuu Lakiin potilaan oikeuksista (1992) sekä Lakiin sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (2000). Hoitotakuulainsäädäntö varmistaa kansalaiselle yhdenvertaisten ja oikeudenmukaisten palvelujen

saatavuuden ja saavutettavuuden kohtuullisessa aikataulussa. Potilasturvallisuutta valvotaan potilasturvallisuussuunnitelman avulla sekä laadukkaalla ammattiosaamisella. Palveluilla tavoitellaan vaikuttavuutta sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Lakien ja asetusten lisäksi palvelukohdattaiset laatusuosituksot ohjaavat ammattilaisten toimintaa. (THL 2017.) Potilasvahinkolailla (1986) on ollut keskeinen merkitys laatutyön alkutaipaleella, sillä kyseinen laki on tullut voimaan jo ennen laatutyön aloittamista. (Vuori 2013, 91).

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä määrittelee sekä koulutusten kriteereistä että laadunhallinnan sisällyttämisestä koulutuksiin ja jatko- sekä täydennyskoulutuksiin. Laki velvoittaa työntekijöitä ja työnantajia. Ammattijärjestöt ja Suomen Kuntaliitto pitävät myös koulutusta merkittävänä laadun kehittämistyössä. (Vuori 2013, 90.)

Sosiaalialan työnantajien mukaan toiminnan ja laadun jatkuva kehittäminen vaatii investointeja, mutta loppupeleissä laadun huomioiminen vaikuttaa kustannuksiin alenevasti. Hyvinvointialalla laatu jaetaan kolmeen ulottuvuuteen, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. Alla olevassa taulukossa tarkastellaan laadun ulottuvuuksia hyvinvointipalveluissa. (Sosiaalialan työnantajat 2014.)

Taulukko 1. Laadun ulottuvuudet hyvinvointipalveluissa. Sosiaalialan työnantajat (2014) mukaillen.

	Rakennelaatu	Prosessilaatu	Tuloslaatu
Asiakas	henkilöstön osaaminen, asianmukaiset ja siistit tilat sekä työvälineet	luotettavuus, kohteliaisuus, oikea-aikainen palvelu, saumaton tiedonkulku	asiakastytytyväisyys, toimintakyvyn koheneminen, kokemus tulla kohdatuksi arvokkaana yksilönä
Työntekijä	riittävä koulutus, oikea-aikainen hoito ja hoiva, tiedonkulun varmistus	oikea tilannearvio ja toimenpiteet, sujuva yhteistyö, toimiva palautejärjestelmä	toimintakyvyn ylläpitäminen tai koheneminen, ei haitallisia seurauksia
Palvelun tarjoaja	asianmukaiset resurssit ja alan kokonaistuntemus	kustannustehokkuus, säästösten ja ohjeiden noudattaminen	resurssien tehokas käyttö

Paul Lillrank ja Matti Liukko pohtivat artikkelissaan Standard, routine and non-routine processes in health care (2004, 39–46) terveydenhuollon laadun moniulotteisuutta. Prosessit voidaan jakaa standardeihin, rutiineihin sekä suunnittelelmattomiin ja näitä kaikkia voi ilmetä myös yhtä aikaa. Standardit ovat samalla tavalla toistuvia tehtäviä tai toimintoja. Standardeissa laatuongelmat liittyvät standardeista poikkeamiseen, jolloin tavoite jää puutteelliseksi. Rutiineita voidaan suorittaa eri tavalla ja päästä samaan

lopputulokseen. Rutiineissa mahdollisia virheitä vältetään valitsemalla oikea prosessi hyväksi havaituista vaihtoehdoista. Epävarmuutta aiheuttavat rutiineista poikkeavissa prosessit, joissa vaaditaan kompetenssia sekä luovuutta ja väärä arvio voi johtaa epäonnistumiseen.

Terveysthuollossa palvelutuotannon laadunhallinta altistuu erilaisten epävarmuustekijöiden tuomiin yllätyksiin. Subjekttiivisen ja objektiivisen laadun kokemisen ympärillä on muitakin laadun variaatioita. Laadunvarmistus tapahtuu prosessien hallinnalla. Mikäli jokin tehtävä on standardisoitavissa, on se hyvä tehdä unohtamatta yksilöllisiä poikkeamia. Rutiniinomaisissa prosesseissakin on samankaltaisuuksia, joita voidaan luokitella ja prosesseja tukea esimerkiksi erilaisilla oppailla ja hyvän hoidon kriteereillä. Epävarmuustekijöihin voidaan valmistautua muun muassa riskiarvioinnilla ja osaamisen ylläpitämisellä. (Lillrank & Liukko 2004, 39–46.)

5.2 Laatujohtaminen – Total Quality Management

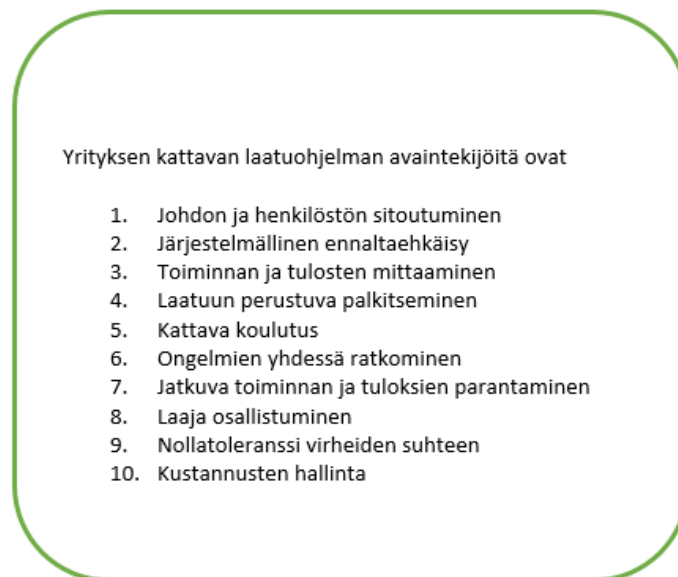
Ismo Lumijärvi ja Jussi Jylhäsaari viittaavat teoksessaan Laatujohtaminen ja julkinen sektori (2000, 27–29) Laun ja Anderssonin sekä Harrisonin ja Stupakin yhteneväisiin määritelmiin laatujohtamisesta (Total Quality Management). Englanninkieliset sanat johdattavat laatujohtamisen ytimeen: asiakaskeskeisyyteen, asiakkaaseen laadun mittarina, laadun kokonaiskäsitteeseen, koko henkilöstön sitoutumiseen laatuajatteluun sekä johdon merkitykseen laatutyössä. Laun ja Anderssonin mukaan kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa merkittäviä asioita ovat muun muassa arvot ja asenteet, laadun sisällyttäminen toimintaan, sitoutuminen, selkeät laatu-tavoitteet sekä laadun mittaaminen.

Käytännössä laatutyötä tehdään organisaation omien tavoitteiden lisäksi eri laatusuosituksen ja -strategioiden pohjalta, laatua mittaamalla esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyillä sekä eri laatu järjestelmien avulla. Laatu-standardijärjestelmät ovat työkaluja laadunvarmistamista varten, jotka sisältävät erilaisia ohjeita, ohjeistuksia ja laatu käsikirjoja. Niiden käytön tavoitteena on laadun kehittäminen ja parantaminen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 90–93.)

Suomen standardisoimisliitto SFS ry (2016) on määritellyt laadun johtamisen tueksi seitsemän laadunhallinnan periaatetta, jotka perustuvat kansainvälisten laatu gurujen asiantuntemukseen ja osaamiseen. Laadunhallinnan periaatteita ovat asiakaskeskeisyys, johdon ja koko organisaation sitoutuminen laatutyöhön, laadunhallintajärjestelmän prosessit vaikuttavuuden ja tehokkuuden tuojana, toiminnan parantaminen ja kehittäminen, päätöksenteon puolueettomuus ja luotettavuus sekä verkostotyön hallinta.

Mihin laatu järjestelmiä tarvitaan? Hokkanen ja Strömberg (2006, 96) ovat tiivistäneet laatu järjestelmien merkityksen olevan laadunhallinta ja -var-

mistus. Laatudokumenteilla luotsataan järjestelmällistä toiminnan kehittämistä ja laadunhallintaa – myös niissä tilanteissa, kun laadussa on poikkeamia ja tarvitaan parantavia toimenpiteitä. Alla oleva kuva esittää laatuohjelman avaintekijöitä yrityksessä Hokkasen ja Strömbergin mukaan.



Kuva 2. Laatuohjelman avaintekijät yrityksessä (Hokkanen & Strömberg 2006, 94.)

Palvelun laatuun sisältyy useita keskeisiä osatekijöitä, joista asiakkaan tarpeiden ja odotusten tunnistamisen lisäksi asiakaspalveluosaaminen on yksi olennaisimmista palveluprosesseissa. Asiakaspalvelun laatua mitataan asiakaskyselyillä sekä reklamaatioiden määrällä, jotka ovat pohjana laadun kehittämiseksi. Henkilöstön osaaminen, motivaatio sekä parhaiden käytäntöjen mukaan ottaminen toimintaan ovat tärkeä osa palvelun laatua. Myös palvelun kehittäminen, innovointi ja hyviksi havaittujen ideoiden vieminen käytäntöön parantavat laatua ja organisaation asemaa palveluita etsivien asiakkaiden parissa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 35–37.)

Terveystieteiden palvelujen saralla jokaisen organisaation on hyvä hyödyntää omia kokemuksia ja prosesseja laatutyössä. Arjen käytäntöihin pohjautuvat laadunhallintajärjestelmät innostavat henkilöstöä mukaan laadunhallinnan kehittämiseen. Tavoitteita ovat laadukkaat ja vaatimuksen mukaiset palvelut, laatutyöhön sitoutunut henkilöstö ja johto, kustannustehokkuus sekä riskienhallinta. Laadunhallinta on osa johtamista ja se edistää organisaation läpinäkyvyyttä sekä yhteistyötä yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2013.)

Laatujärjestelmien kehittäminen on lähtenyt asiakkaiden toiveiden pohjalta. Laatusertifikaatteja haluttiin aluksi imagon vuoksi, mutta varsinkin ISO 9000-sarjan laatujärjestelmästandardien kehittämistyö 1980-1990 -lukujen vaihteessa vauhditti laadunhallintaa. Monilla yrityksillä on omia si-

säisesti kehitettyjä laadunhallintaohjelmia, kuten myös on tunnettuja asiantuntijoita, joilla on laadunhallintaan liittyviä malleja. Kaikissa laadunhallintajärjestelmissä on myös yhtenevyyksiä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 77–78.)

Suomen standardisoimisliitto SFS ry määrittelee internetsivuillaan laadun kansainvälisen ISO 9000 -standardisarjan mukaan, jolloin ”laadulla tarkoitetaan sitä, missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset”. Määritelmä on yleispätevä sekä tavaroille että palveluille, joiden laatu määrittyy fokuksista riippuen. ISO 9000 -standardit ovat globaali perusta parasta laaduntuotantoa tavoitteleville organisaatioille. Laadun ammattilaiset ovat sisäistäneet ISO 9000 -standardiston ammattisanaston ja määritelmät. Laatutyössä olennaista on standardeihin pohjautuvat arvioinnit ja mittaukset. (Anttila 2016.)

Julkisella sektorilla on 1990-luvulta lähtien ollut käytössä eri laatujärjestelmiä, kuten ISO 9000 -standardi, Euroopan laatupalkinto (EFQM) ja ITE-menetelmä. Euroopan laatupalkinnon kriteeristöä organisaatiot voivat käyttää toimintansa arvioimiseen, mutta myös osallistua kilpailuun. ISO 9000 -standardin sertifikaatin saaminen edellyttää järjestelmällistä laadunhallintatyötä, jossa korostuvat asiakaskeksisyys, prosessien hallinta ja tulokset. (Leinonen & Pekurinen & Räikkönen 2008, 12.) ITE on helppokäyttöinen sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä. ITE-työkalua voidaan käyttää myös henkilöstön laadun koulutuksessa. (Outinen ym. 1999, 134–135.)

5.3 Asiantuntemus ja vastuu

Kati-Pupita Mattila (2010, 79–84) viittaa palvelujen valintamyymälään, jollaisena osa julkisen terveydenhuollon asiakkaista näkee palvelupaletin. Hoidon tarvitsijalla on oman elämänsä asiantuntijuus ja vastaavasti palveluita tarjoavat alan ammattilaiset, joiden asiantuntemus perustuu tutkituun tietoon, koulutukseen ja kokemukseen. Ammattilaisten tehtävänä on kartoittaa asiakkaan tarpeet ja niiden pohjalta kertoa ymmärrettävästi taroituksenmukaisista palveluista asiakkaan parhaaksi. Molemminpuolinen arvostus ja hyvä vuorovaikutus hyödyttävät prosessia ja tekevät siitä sujuvamman. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta palveluiden oikeudenmukainen jakautuminen ja laadunhallinta toteutuvat yhteistyöperiaatteella.

Palvelua tuottavien ammattilaisten sisäistävä laatuajattelu ohjaa palveluntuotantoa. Kati-Pupita Mattila (2010, 86–88) pohtii avoimuuden ja läpinäkyvyyden sekä ammattietiikan merkitystä ihmisten kohtaamisessa. Ammattilaisella tulee olla sekä osaamista että herkäät tuntosarvet asiakasta ohjatesaan ja neuvoessaan. Vastuu omasta tekemisestä, riskienhallinnan ennakointi toimintaympäristössä sekä reklamaatioiden vähyys ja asiallinen käsittely viittaavat laadunhallinnan toimivuuteen organisaatiossa.

Laadunhallinta ja laatujohtaminen palvelevat niin yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita kuin asiakastyytyväisyyttä ja varmuutta palveluiden toimivuudesta. Laatutyö koskee kaikkia hyvinvointipalveluita tuottavia toimijoita, niin julkista, yksityistä kuin kolmattakin sektoria. Tulevaisuudessa yhteistyö eri palveluntuottajien välillä tulee lisääntymään entisestään sote- ja maakuntauudistuksen myötä. Kati-Pupita Mattilan mukaan (2010, 109–110) moniammatillinen yhteistyö on hyvinvointialalla välttämätöntä ja sen sujuvuuteen tulee kiinnittää huomiota. Toisen ammattiryhmän arvostus ja ammatillinen vuorovaikutus lisäävät omaa tietoutta sekä asiakkaan palveluiden laatua ja monimuotoisuutta.

5.4 Moniammatillinen yhteistyö

Sujuva moniammatillinen yhteistyö on saumattomien palvelujen edellytys. Palvelujen saumattomuus on merkki laadunhallinnasta ja asiakaslähtöisestä toiminnasta. Sosiaali- ja terveysalan organisaation toiminnan kehittäminen lähtee asiakasymmärryksestä sekä toiminnan sujuvuutta edistävien prosessien löytämisestä. (Outinen ym. 1999, 11–12).

Moniammatillinen yhteistyö koostuu eri ammattiryhmiä edustavista ihmisistä, joilla on yhteinen tehtävä tai päämäärä. Työntekijä voi kuulua useaan moniammatilliseen työryhmään. Usein kokoontuvan moniammatillisen työryhmän toiminta on saumatonta jäsenten tuntiessa toisensa sekä luottaessa toistensa ammattitaitoon. (Huusko 2007, 95–96.) Yhteistyön monimuotoisuudelle on välttämätöntä tiimin jäsenten asiantuntemus sekä edistyneet yhteistyön mallit. Moniammatillisuus ja organisaatioiden välinen yhteistyö ovat sekä asiakasystävällistä että kustannustehokasta toimintaa. Moniammatillinen yhteistyö haastaa perinteisen, jäykän hierarkkisen organisaation joustavuudella ja tehokkuudella sekä demokraattisemalla työkulttuurilla. (Isoherranen 2008, 28, 87.)

Toimintaympäristöstä ja ammattialasta riippumatta moniammatillinen yhteistyö pohjautuu asiakaskeskeisyyteen. Kokonaisvaltainen tilanteen hahmottaminen ja tarvittavan tiedon kerääminen yhteistyössä toisten ammattitaitoa kunnioittaen on tärkeää. Avoin vuorovaikutus, joustava yhteistyö ja vastuukysymysten selvittäminen sujuvoittavat työskentelyä ja pitävät tavoitteen kirkkaana kaikille osapuolille. Verkostoyhteistyö rikastaa moniammatillista yhteistyötä ja parantaa asiakaspalvelua. (Isoherranen 2008, 35–37.)

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilla on koulutustaustasta lähtevä ihmis- käsitys ja lähestymistapa. Alan asiantuntijoiden osaamista ja saumatonta yhteistyötä tarvitaan asiakaspalveluprosessissa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tiedon läpinäkyvyys ja ymmärrettäväksi tekeminen kaikille osapuolille on olennaista. (Isoherranen 2008, 32.)

Sosiaali- ja terveysalalle tyypillistä on yhteistyömalli, jossa asiakastapaamisessa on mukana yksi tai kaksi tiimiläistä, jolloin heidän asiantuntemuksensa korostuu. Saatua tietoa voidaan jakaa eteenpäin tarvittaville osapuolille eri tavoin: tapaamisen lisäksi käytössä voi olla erilaisia sähköisiä kanavia. Sosiaali- ja terveysalan asiakaslähtöisyydessä on olennaista huomioida koulutettujen asiantuntijoiden ohella sekä asiakas oman elämänsä asiantuntijana että hänen läheisensä näkökulma. (Isoherranen 2008, 40.)

Asiakaslähtöisten palveluiden tuottaminen sosiaali- ja terveysalalla tapahtuu moniammatillisesti ja dynaamisesti, joskus nopeastikin muuttuvien tilanteiden haastamana. Asiantuntijuus voi olla hyvinkin kapea-alaista erikoistumisen myötä, mutta silti asiakaslähtöisesti kokonaisuuden hahmotettavaa. Edellytys asiantuntijuudessa on tiedon ymmärrettävästi jakaminen sekä itsensä jatkuva kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen uutta tietoa etsimällä. Ammatillisen pätevyyden lisäksi sosiaali- ja terveysalan osajalta vaaditaan innovatiivisuutta sekä luottamusta ja arvostusta omaa sekä muiden asiantuntemusta kohtaan. Kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot korostuvat moniammatillisessa verkostotyössä. (Rekola 2008, 145–146.)

5.5 Laatu valinnanvapaudella?

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos osallistui vuosina 2014–2016 kahteen Tekesin rahoittamaan hankkeeseen, jotka tutkivat valinnanvapautta: VALVA eli Valinnanvapauden muodostuminen sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä VALINT eli Perusterveydenhuollon asiakaslähtöiset toimintamallit – valinnanvapautta ja integraatiota. Hankkeiden tavoitteina oli tiedon tuottaminen valinnanvapaudesta sekä sellaisen toimintamallin luominen, jolla valinnanvapaus, asiakaskeskeisyys ja tarvepohjaiset palvelut yhdistettäisiin. THL:n julkaisussa Päätösten tueksi 2 esitellään päättäneiden hankkeiden perusteella tekijöitä, joita tulisi tarkastella sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttäjien valinnanvapauteen liittyvää lainsäädäntöä valmistellessa. (Aalto ym. 2016, 1.)

Valinnanvapauden tavoitteena on sosiaali- ja terveysalan palveluiden käyttäjien mahdollisuus valita eri palveluntuottajien välillä, joka nopeuttaa palveluiden saavutettavuutta ja monipuolisuutta sekä edistää käyttäjän itsemääräämisoikeutta ja asemaa palveluprosessissa. Valinnanvapaudella on myös taloudellisia ja laadullisia tavoitteita. Palveluntuottaja voi olla julkinen, yksityinen tai kolmas sektori. Koska toimijoita on paljon, oleellista on palveluiden tasalaatuisuuden valvonta vähimmäiskriteereiden pohjalta, joka on Valviran ja aluehallintovirastoiden tehtävänä. Jokainen palveluntuottaja on vastuullinen toiminnastaan, riskien ennakkoinnista ja varhaisesta puuttumisesta mahdollisiin epäkohtiin. (Aalto ym. 2016, 1–7.)

Nykytilanteessa sosiaali- ja terveysalan asiakkaan kannalta valinnanvapautta rajoittavia tekijöitä on useita, kuten kodin maantieteellinen sijainti palveluihin nähden, suppea palveluvalikoima, palveluseteleiden käytön

kuntakohtaisuus sekä työterveyshuollosta johtuva kansalaisten eriarvoisuus. Henkilöstön osaamisessa valinnanvapauden tukemiseksi on puutteita toimintamallien ja ohjeistusten hajanaisuuden tai vaillinaisuuden vuoksi. Myös asiakkaalle annettavissa tiedoissa on aukkoja tai prosessi palveluntuottajan vaihtamiseksi on työläs. (Aalto ym. 2016, 2–3.)

Valinnanvapauden mahdollistavat palvelun käyttäjälle annettava ymmärrettävissä oleva tieto oikeuksista ja valinnanmahdollisuuksista sekä tarvittava tuki päätöksentekoa varten. Myös asiakkaan omalla tahtotilalla on merkitystä. Tämän vuoksi sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöllä on suuri rooli valinnanvapauden mahdollistamisessa. Osaamisen lisäksi ammattilaisten asenteet ja toiminta ovat merkityksellisiä kokonaisuuden toimivuuden kannalta. THL suosittelee valinnanvapausuudistuksen käyttöönottoa vaiheittain. (Aalto ym. 2016, 8–16.)

6 TYÖHYVINVOINTI

Marjo Sinokki ja Petri Virtanen ovat tutkineet työhyvinvoinnin kehittymistä, perustaa ja käytäntöjä kirjassa Hyvinvointia työstä (2014, 18–20). Asenteet työtä kohtaan sekä yksilön kokemus hyvinvoinnista vaihtelevat eri sukupolvien välillä ja ovat myöskin yhteiskunnan kehityksestä riippuvaa. Suomessa ennen talvi- ja jatkosotaa syntyneet olivat kokeneet pulakauden sekä sodan ja heille riitti työtä yhteiskunnan jälleenrakennuksen parissa sotien loputtua. Sodan jälkeen syntyneiden elämää leimasivat yhteiskunnallinen edistys, sosioekonomiset erot koulutuksen myötä sekä kaupungistuminen, mutta myös työttömyyden kohtaaminen.

Suurta ikäluokkaa seuraava sukupolvi varttui yhteiskunnassa, jossa teollisuuden kehittyminen ja tiedotusvälineiden monipuolistuminen loivat uudenlaisia työpaikkoja ja maalta muutettiin kaupunkiin työn perässä. Koulutusta arvostettiin ja se oli välttämätöntä tiedon lisääntyessä ja työelämän muuttuessa. Myöhemmin syntyneet sukupolvet ovat kokeneet laman, Suomen liittymisen Euroopan Unioniin, monikulttuurisuuden, teknologian ja globalisaation kehityksen sekä terrorismin uhan. Työn merkitys on muuttunut suurten ikäluokkien jälkeen niin, että pitkien työsuhteiden sijaan siirrytään työsuhteesta toiseen työnantajien kilpaillessa osaavista, koulutetuista työntekijöistä. (Sinokki & Virtanen 2014, 18–20; ks. myös Sydänmaalakka 2009, 26–28.)

Työelämän laatu sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointi korostuvat tulevaisuudessa kilpailtaessa niukkenevista työvoimaresursseista. Työhyvinvoinnin lisääntyessä myös tuottavuus kasvaa. Työelämän kehittämissstrategian vuoteen 2020 (2012, 8–9) mukaan kilpailukykyisissä ja tuottavuudeltaan vahvoissa organisaatioissa työntekijöitä kannustetaan ja palkitaan positiivisista suorituksista. Oppivat organisaatiot ovat ketteriä, jous-

tavia ja innovatiivisia, jotka menestyvät muun muassa uudenlaisen johtamisen ja esimiestyön sekä uudenaikaisten työkäytäntöjen ja monipuolisten verkostojen avulla.

Työhyvinvointi on myös yhteiskuntapoliittinen tavoite, jota edistämällä tavoitellaan pidempiä työuria ja eläkkeelle jäämisen myöhäistämistä. Myös julkisen sektorin lähentyminen yksityisen sektorin organisaatiomallien kanssa luo paineita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Euroopan Unioni, eduskunta ja työmarkkinajärjestöt ajavat työhyvinvoinnin asiaa, johon kuuluvat myös palkkapolitiittiset ratkaisut. Lakisääteisen työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin edistämässä on suuri Kelan ollessa osarahoittajana. (Sinokki & Virtanen 2014, 108–113.)

Työhyvinvoinnin kokeminen on ihmisestä itsestään lähtevä, yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat sekä yksilön omat sisäiset prosessit, kuten persoona, asenteet ja työhistoria, mutta myös aikakausi, yhteiskunta, ympäristö ja organisaatiokulttuuri. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa sekä lainsäädännön että organisaation kehittämisen kautta, mutta myös yksilö itse voi muuttaa suhtautumistaan positiiviseen suuntaan. Tässä luvussa upoudun selvittämään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin edistämistä ja kehittämistä, mutta myös työhyvinvoinnin uudistumista muuttuvassa työelämässä.

6.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä ja lainsäädäntöä

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavalla tavalla: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. Työterveyslaitos on poiminut hyvinvoivan työyhteisön tunnuksiksi muun muassa avoimuuden ja luottamuksen, kannustavan palautteen jakamisen, innostamisen, sopivan työkuormituksen ja muutostilanteissa menestymisen. Työntekijän hyvinvointia luovat palautteen saaminen, onnistumisen ja tarpeellisuuden kokemukset, työn tavoitteiden tunteminen, yhteisöllisyyden ja itsenäisyyden tasapaino sekä osaamisen ja vahvuuksien käyttämisen mahdollisuus. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvointia ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista edistävät hyvä johtaminen sekä työhyvinvoinnin kehittämisen sisällyttäminen strategiaan. Työturvallisuuskeskus pitää toimivan työyhteisön merkinä turvallisuutta ja terveellisyyttä, jossa selkeästi määriteltyjen tavoitteiden lisäksi myös roolit ja vastuut ovat jokaisen tiedossa. Avoin ilmapiiri lisää luottamusta, kollegiaalisuutta ja työtehoa. Työympäristössä työn suorittamiseen liittyvien tilojen ja menetelmien turvallisuuden sekä mahdollisten haitallisten aineiden ja muiden tekijöiden ennakointi on välttämätöntä. Myös työvälineiden sopivuus työn tekemistä var-

ten on olennaista. Työn tekemisen turvallisuutta ja terveellisuutta edistävät työn suunnittelu ja oikea mitoitus sekä työntekijöiden riittävä perehdytys. (Työturvallisuuskeskus, n.d.).

Työterveyshuoltolain 1 § valottaa lain sisältöä: ”Tässä laissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Tämän lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää: 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, 2) työn ja työympäristön terveellisuutta ja turvallisuutta, 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työura eri vaiheissa; sekä 4) työyhteisön toimintaa” (Työterveyshuoltolaki 2001/1383 § 1.)

Työhyvinvointiin liittyy myös työturvallisuus ja ennaltaehkäisevä toiminta, joiden toteutumista valvotaan lainsäädännön avulla. Työturvallisuuslain 1 § määrittelee lain sisällön: ”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijän työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja” (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 1.)

6.2 Työhyvinvointi – hyvinvointi

Marja-Liisa Manka esittelee kirjassaan Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita ovat yksilön itsensä lisäksi organisaation toiminnot ja prosessit, esimiehen taidot, työn tasapaino sekä ryhmän hyvä yhteishenki. Työhyvinvointia edistävän organisaation tunnusmerkkejä ovat tavoitteellinen, joustava, matalahierarkkinen ja kehitysmuuntoinen toiminta, joka huomioi työyhteisön turvallisuuden ja toimivuuden hyvinvoinnin lisääjänä. (Manka 2010, 16.)

Hyvään esimiestoimintaan sisältyvät sekä ihmisen että toiminnan oikeudenmukainen, kannustava johtaminen, joka synnyttää luottamusta. Myös työtehtävien kokonaisuus tulee olla hallittavissa. Työhyvinvoinnille ja motivaatiolle ovat merkityksellisiä vaikutusmahdollisuudet työssä, työn monipuolisuus, itsenäisyys ja mahdollisuus oppia uutta sekä työstä saatava korvaus. Hyvän ryhmähengen voimaannuttava vaikutus syntyy avoimuudesta, luottamuksesta, arvostuksesta sekä toimivista prosesseista ja läpinäkyvästä viestinnästä. (Manka 2010, 16.)

Työpiste-verkkolehti julkaisi 3.3.2017 Marja Sarkkisen tekemän artikkelin, joka pohjautuu Työterveyslaitoksen johtavan konsultin Marjut Joen haastatteluun työyhteisön vuorovaikutuksen parantamisesta. Työyhteisön hyvää yhteishenkeä ja vuorovaikutusta rakennetaan pienillä, arkisilla asioilla, kuten kollegoiden ja muiden organisaatiossa olevien ihmisten huomioimisella tervehtien, kenties muutamalla mukavalla sanalla maustaen. Toisten

arvostamisen voi näyttää antamalla positiivista palautetta sekä rakentavalla, asiallisella toiminnalla. Luottamus työyhteisössä syntyy avoimuuden, joustavuuden ja aikatauluista kiinni pitämisen avulla. Välillä on myös hyvä pohtia omia asenteita ja käyttäytymistä työpaikalla sekä tarvittaessa muokata niitä työhyvinvointia palvelevaksi. (Sarkkinen 2017.)

Pauli Juuti ja Antti Vuorela käsittelevät kirjassaan Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (2015, 45–53) luottamuksen ja avoimuuden merkitystä työyhteisön ilmapiirin rakentajana. Ristiriitoja organisaatiossa synnyttävät usein puhumattomat asiat, eri ammatti- tai henkilöstöryhmien väliset näkemyserot ja esimiesten riittämättömät keinot puuttua tilanteeseen. Koska työpahoinvointi vaikeuttaa myös esimiehen toimintaa, tulisi hänen pyrkiä omalla toiminnallaan ja esimerkillään tukea organisaation työhyvinvointia sekä lisätä avoimuutta ja luottamusta. Avoimuus auttaa positiivisen ilmapiirin kehittämistä. Työyhteisön hyvinvointi ja tuloksellisuus ovat myöskin tutkitusti kytköksissä toisiinsa.

Juuti ja Vuorela (2015, 79–80) korostavat mielekkään ja kiinnostavan työn sekä työstä saadun palautteen merkitystä yksilön motivoimisessa. Sopivasti kuormittava ja itsenäinen työ sekä tieto tuen saamisesta tarvittaessa innostavat ja sitouttavat ihmisen pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Myös Marjo Sinokin ja Petri Virtasen (2014, 9, 146–147) mukaan työn merkitys ja työn antamat mahdollisuudet ovat ihmisille tärkeitä. Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi vaikuttavat ihmisen koko elämään. Esimiehen antama arvostus ja kunnioitus edesauttavat uuden oppimista ja työn mielekkyyden kokemista sekä koko organisaation hyvinvointia.

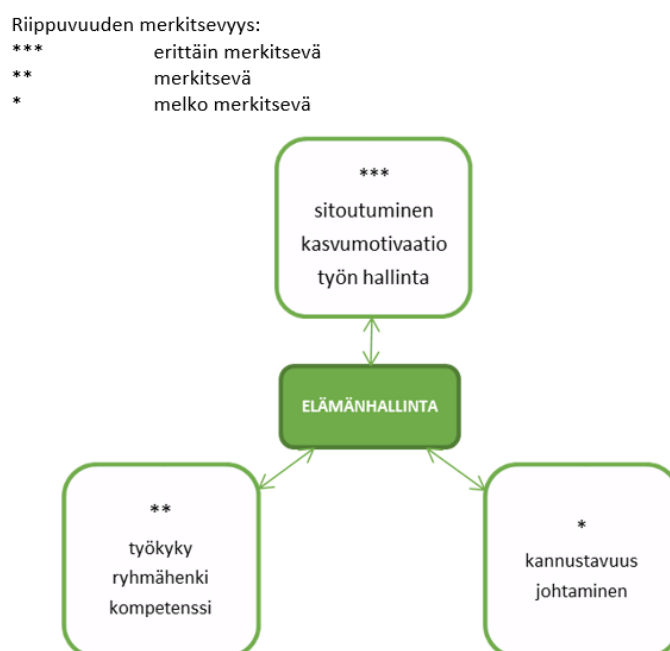
Juuti ja Vuorela pohtivat ihmistä kokonaisvaltaisena psyykkisenä, fyysisenä ja sosiaalisena olentona, jonka työ- ja yksityiselämää ei voida pitää erillisinä elämäalueina. Hyvinvointi jakautuu valitettavasti epätasaisesti, mutta pienillä positiivisilla muutoksilla on mahdollista muuttaa elämää hyvinvoinnin suuntaan. Terve ja hyvinvoiva ihminen on joustava ja avoin uusille kokemuksille ja asioille, joka heijastuu työstä suoriutumiseen ja yksilön koko elämään myönteisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 85–87.)

Päivi Rauramo kirjoittaa myös työhyvinvoinnin vaikutuksista ihmisen yksityiselämään, sillä työllä on suuri rooli ihmisen elämässä. Vapaa-ajan katsotaan vaikuttavan työssä jaksamiseen ja työssä koetulla hyvinvoinnilla on merkitystä työn ulkopuolella. (Rauramo 2012, 10.) Harri Virolainen lähestyy työhyvinvointia niin ikään kokonaisvaltaisesti fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta – tietoisena siitä, että työhyvinvointi on monen eri elementin yhteissumma (Virolainen 2012, 11–12).

Rauramo pohtii onnellisuuden merkitystä hyvinvoinnin tuojana. Hyvinvoinnin kokemus on yksilöllistä, kuten onnellisuus, johon vaikuttavat yksilön elinpiiri, kulttuuri ja yhteisö, jossa hän elää. Myös elämässä tehty va-

linnat ja geeniperimä ovat osatekijöitä onnellisuudessa. Onnellisilla ihmisillä on paremmat mahdollisuudet työllistyä ja menestyä työelämässä, sillä heitä pidetään vastuunkantajina, ystävällisinä ja auttavaisina. Heillä on myös vähemmän poissaoloja työstä ja he pärjäävät haasteellisissakin tilanteissa. (Rauramo 2012, 10–11.) Virolainen (2012, 12–14) kirjoittaa myös työhyvinvoinnin kokemisen subjektiivisuudesta ja ihmisen elämänsentien merkityksestä hyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen. Valoisan elämänsentien omaavat ihmiset kestävät epävarmuutta helpommin kuin synkemmällä luonteenlaadulla varustetut ihmiset.

Manka (2010, 154–157) jakaa elämänsentinnän tunteen sisäiseen ja ulkoiseen, joiden vallitsevuuteen yksilön persoonallisuus ja ympäristön antamat mahdollisuudet vaikuttavat. Sisäinen hallinta merkitsee positiivisuutta ja selviytymistä, hyvää itsetuntoa. Ulkoisen hallinnan piirteisiin kuuluvat muutosvastarinta ja joustamattomuus. Hallinnan tunne voi olla tiedostamatonta tai tietoista ja näistä ominaisuuksista osa edistää, osa pienentää hallinnan tunnetta. Alla oleva kuva esittää elämänsentinnän kytkeytymistä työhyvinvointiin.



Kuva 3. Elämänsentinnän yhteydet hyvinvointiin työpaikalla. Marja-Liisa Mankaa mukaillen. (Manka 2010, 156).

6.3 Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen

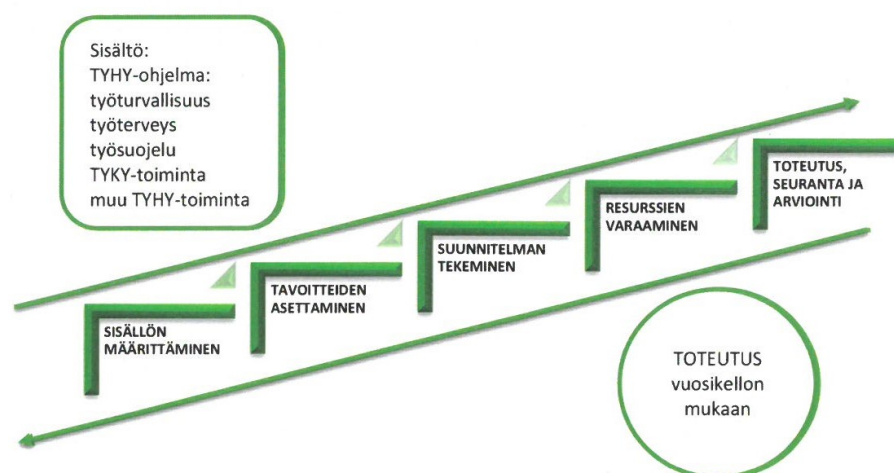
Yleisiä hyvän työn kriteereitä ja tervettä organisaatiota voidaan määritellä eri näkökulmista. Anna-Liisa Elo ja Taru Feldt siteeraavat muun muassa Roen ja Meierin psykologista toimintateoriaa, jonka mukaan työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen, itsensä johtaminen, työmäärän räätälöinti,

palautteen ja avun saaminen, mahdollisuus innovointiin sekä oman työnsä näkeminen osana kokonaisuutta ovat olennaisia hyvässä työssä. Aiemmat stressiteoriat lähestyvät hyvän työn ominaisuuksia negaation kautta uudempien korostaessa enemmän työn antia, hallinnan tunnetta ja sosiaalista tukemista. (Elo ym. 2005, 311–315.)

Terveen organisaation ominaispiirteitä ovat yksilötasolla ihmisten arvostaminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä uuden oppimisen, osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuus. Organisaatiotasolla työyhteisön monimuotoisuus, työterveyshuollon kontaktit, työn kuormituksen tasapaino sekä muutostilanteiden hallinta vaikuttavat hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. (Elo ym. 2005, 311–315.)

Tutkimusten valossa hyvinvoiva työyhteisö ja tuloksellisuus korreloivat keskenään. Menestyvä organisaatio kehittää toimintaansa tavoitteellisesti työhyvinvointia edistävään suuntaan. Realistinen, joustava, vetovoimainen sekä helposti kuviteltavissa ja viestittävässä oleva visio auttaa koko organisaatiota hahmottamaan yhteisiä tavoitteita strategiaan sisällytettyjen keinojen avulla. Sekä strategiaa että arvoja työestetään yhdessä koko henkilöstön kanssa. (Manka 2010, 75–84.)

Myös Marjaana Suutarinen edellyttää työhyvinvoinnin kehittämisen osaksi yrityksen strategiaa. Strategiatyön avulla on mahdollista mittaroida ja seurata liiketoimintatavoitteiden taloudellisen toteutumisen ja työhyvinvointityön välistä yhteyttä. Yrityksen arvomaailmaan liittyviä tavoitteita voidaan seurata työhyvinvointia koskevien asioiden jäsentämisellä ja analysoinnilla. Työhyvinvointityötä varten voidaan perustaa erillinen työhyvinvointitiimi, joka kirjaa työhyvinvointisuunnitelmaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita huomioiden organisaation eri toimijat ja organisaation perustehtävän. Alla oleva kuva kiteyttää työhyvinvointijohtamisen mallin. (Suutarinen 2010, 21–32.)



Kuva 4. Työhyvinvoinnin johtamisen malli Suutarisen & Vesterisen mukaan. (2010, 21).

Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen edellyttävät johdon ja esimiesten ponnistuksia ja sitoutumista. Toimintaedellytysten ja mahdollisuuksien lisäksi viestinnän laadulla on suuri merkitys organisaation hyvän ilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin rakentamisessa. Keskeistä on henkilöstön mukaan ottaminen kehittämistyöhön. Kehittämistyöhön tarvitaan aina resursseja, aikaa ja rahaa, ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmallinen edistäminen tulisikin nähdä kauaskantoisesti – tehdyt toimenpiteet kantavat hedelmää pitkänkin ajan kuluttua. Koska työhyvinvoinnin on todettu vaikuttavan tulokseen, on menestyvä organisaatio sisäistänyt työhyvinvoinnin merkityksen arvomaailmaansa. (Virolainen 2012, 134–151.)

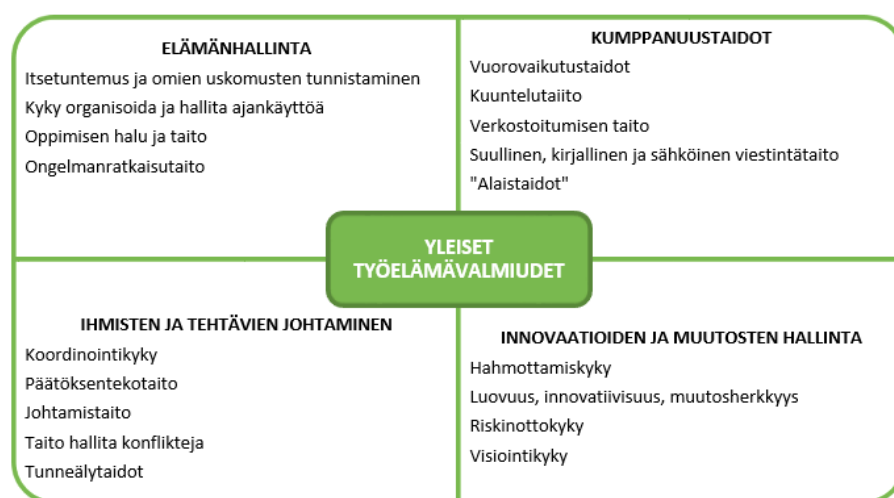
Työhyvinvoinnin edistäminen on tavallisimmillaan työn tasapainoa arjessa ja esimiehen tuki. Tämän lisäksi ennaltaehkäisevä toiminta, kuten työturvallisuuden huomiointi, yhteistyö työterveyshuollon kanssa sekä työhyvinvointipäivät ja muut aktiviteetit lisäävät henkilöstön hyvinvointia. Työssä viihtymiseen vaikuttavat työntekijöiden väliset suhteet, johtamistapa, työn mielekkyys ja mahdollisuudet vaikuttaa työhön sekä perehdytys. Myös työilmapiirillä on merkitystä työssä viihtymiseen ja pienempiin sairauspoissaoloihin. Osallisuutta ja itsenäisyyttä korostava organisaatio on avoimempi ja korkeaenergisempi ilmapiiriltään kuin jäykempi, byrokraattinen organisaatio. (Virolainen 2012, 152–154, 184–190.)

6.4 Työelämä muutosten keskellä

Organisaatioiden muuttuessa perinteisistä hierarkkisista mataliksi myös toimintatavat kehittyvät. Työhön ja työyhteisöön sitoudutaan eri tavalla kuin ennen työaikojen joutaessa työtilanteen mukaan. Digitalisaatio mahdollistaa tasavertaisen tiedon vaihdon ja jakamisen sekä prosessien- ja laadun hallinnan. Itseohjautuvuus vaatii verkostoitumistaitoja ja priorisointiosaamista. Innovatiivisuus ja kokeilukulttuuri vuoropuhelussa toisten kanssa ovat matalahierakkista organisaatiota kuvaavia asioita, kuten myös tiimeissä työskentely ja jaettu johtajuus. Jaetun johtajuuden eli valtauttamisen edellytyksenä on kaikkien organisaatiossa työskentelevien sitoutuminen muutokseen. (Manka 2010, 86–91.)

Tiimityön, työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden yhteydestä on tehty useita tutkimuksia. Tuloksien mukaan esimerkiksi tiimien yhteenkuuluvaisuuden tunteella, monipuolisella ryhmän rakenteella, ryhmän omilla sisäisillä prosesseilla sekä itsenäisyydellä ja esimieheltä saadulla tuella on merkitystä tehokkuuteen. Myös osallistava päätöksenteko, selkeästi määritellyt tavoitteet ja innovatiivisuus lisäävät tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Tiimityötä tekevät kiinnittävät huomiota laatuun ja turvallisuuteen enemmän kuin perinteisissä organisaatioissa työskentelevät. Tiimityön tehokkuus palvelee koko organisaatiota ja yritysnäkökulmasta kilpailukyky kasvaa työhyvinvoinnin ohella. (Manka 2010, 92–95.)

Työympäristön muutoksia voi kuvata megatrendeinä. Informaatioteknologia on saanut jo jalansijan kaikissa yhteiskunnissa ja tulevaisuudessa suuntaudutaan bioteknologian kehittämiseen. Teknologian mahdollistama reaaliaikaisuus on voimistanut joustavuuden ja nopeuden vaatimusta, mutta tehnyt työelämästä myös pirstaleista. Virtuaalinen toiminta lisää aktiivisuutta sekä laajentaa verkostoja ja toimintoja globaalille tasolle. Verkostoitumisen myötä digiosaaminen, viestintätaidot ja ulospäinsuuntautuneisuus ovat organisaation ja henkilöstön osaamisen elinehtoja. Kumppanuus, benchmarking ja luottamus leimaavat yritysten välistä yhteistyötä. Näiden lisäksi väestön ikääntyminen ja eläköityminen sekä eri syistä johtuva syrjäytyminen ja hyvinvointierot haastavat työelämän ja hyvinvoinnin. Työelämässä tarvitaan metataitoja, yleisiä työelämävalmiuksia, joita alla oleva taulukko esittelee tarkemmin. (Manka 2010, 24–42.)



Kuva 5. Työelämän metataidot. (Manka 2010, 36.)

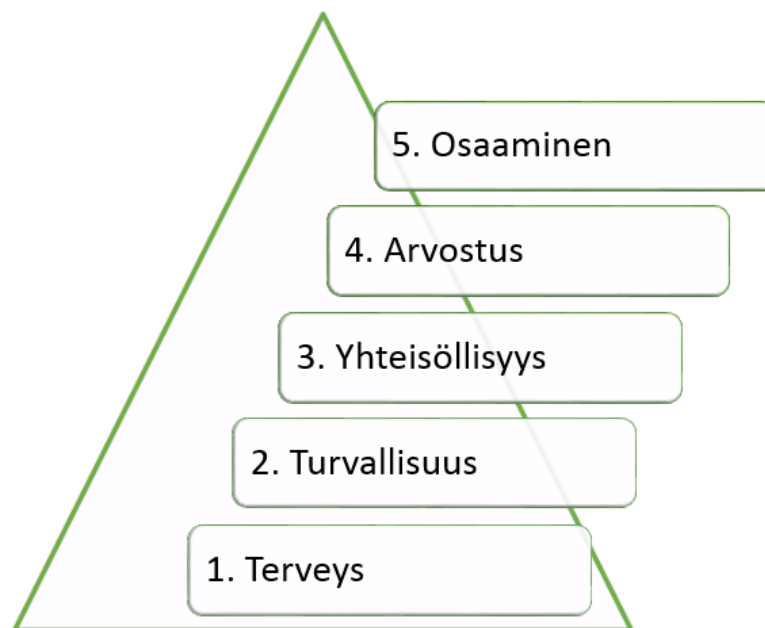
Työelämän jatkuva muutos haastaa organisaatiot kehittämään johtamista ja työyhteisöä työhyvinvointia edistäväksi. Menestyvällä johtajalla on taito kohdata ja johtaa erilaisia ihmisiä, hallita tehtäväkokonaisuudet ja kehittäminen sekä luotsata henkilöstöä eteenpäin muutoksissa ja ennakoida tulevaa. Muutosjohtamisen tavoitteena on tukea henkilöstön sisäistä motivaatiota, joka on perusta työhyvinvoinnille, kehittämiselle ja tuloksellisuu-delle. (Elo ym. 2005, 315–317.)

Uudistumiskyky ja joustavuus ovat kilpailuvaltteja niin yritysmaailmassa kuin työyhteisössä. Johdon nauttima luottamus ja vuorovaikutuksen avoimuus ovat olennaisia organisaatiomuutoksissa ja ihmisten johtamisessa. Luottamus ei synny hetkessä vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä. Nykyhetken tuntemisesta ja tulevaisuuden visioinnista tulee olla koko organisaatiolla yhteinen ymmärrys, joka edesauttaa muutosta ja madaltaa muutokseen liittyviä kriisejä sekä nopeuttaa eteenpäin suuntautumista. Muutosprosessissa on hyvä aika ajoin pysähtyä tavoitteiden äärelle arvioimaan niitä kriittisesti, mutta muistaa myös iloita onnistumisista. (Fischer ym. 2015, 150–156.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen (2012, 12) strategian kärkinä ovat innovointiin ja tuottavuuteen liittyvät tavoitteet, luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, työhyvinvoinnin kehittäminen ja terveyden edistäminen sekä työntekijöiden osaamisen lisääminen. Näiden avulla tavoitellaan suomalaisten työyhteisöjen ja koko työelämän kehittämistä kohti Euroopan parasta työelämää.

6.5 Työhyvinvoinnin portaat

Alla olevassa Työhyvinvoinnin portaita esittävässä kuvassa on yhdistelty sisältöjä erilaisista työkyvyn ja työhyvinvoinnin säilyttämiseen ja edistämiseen luoduista malleista ja määritelmistä niin työntekijän kuin organisaation näkökulma huomioiden. Malli pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan ja tavoitteena on työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen ja arviointi edeten askel askeleelta portaita ylöspäin. Kyseessä on systeemiajattelu, jonka avulla voidaan hahmottaa työhyvinvoinnin kokonaiskuva ja siihen liittyvien eri elementtien merkitys ja vaikutus kokonaisuuteen. (Rauramo 2012, 13–15.)



Kuva 6. Työhyvinvoinnin portaat Rauramo (2012) mukaillen.

Työhyvinvoinnin portaat -mallin alimman portaatin tavoitteena on terveyden edistämisen ja ylläpitämisen avulla vähentää työperäisiä sairauksia ja tapaturmia, kuten myös kansantauteja. Terveellisiä elintapoja tukemalla työurien piteneminen mahdollistuu. Työssä työntekijän terveyttä edistävät yksilölliset voimavarat huomioiva työkuormitus, mahdollisuus monipuoliseen ja terveelliseen työpaikkaruokailuun sekä työterveyshuollon rooli terveyden, hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisessä. Vastaavasti hait-

tatekijöitä ovat epätasapaino työn kuormittavuudessa sekä yksilön mahdolliset terveyttä vaarantavat elintavat, kuten tupakointi, runsas alkoholin käyttö, ravinnon yksipuolisuus ja liikunnan vähäisyys sekä unen ja levon epätasapaino. Terveyttä voidaan arvioida monin eri tavoin, kuten erilaisilla työtyytyväisyys-, työstressi- ja työilmapiirikyselyillä, toimintakyky- ja työhygieenisillä mittauksilla, terveyden seurantatutkimuksilla ja terveystarkastuksilla sekä riskiarvioinneilla ja sairauspoissaolojen seurannalla ja tutkimisella. (Rauramo 2012, 14–16, 25–43, 67.)

Toisella Työhyvinvoinnin portaalla käsitellään turvallisuutta sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Työsuhteen jatkuvuus ja palkkauksen tasapaino vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin ja motivaatioon. Myös työturvallisuus, riskienhallinta, työergonomia sekä työyhteisön yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus rakentavat työhyvinvointia. Suunnitelmallisella ja järjestelmällisellä turvallisuusjohtamisella voidaan minimoida työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat asiat, kuten työsuhteen ja toimeentulon epävakaisuus, jatkuvat muutokset sekä työturvallisuuden ja työsuojelun huomiotta jättäminen, mukaan lukien uhka- ja vaaratilanteet sekä työyhteisön erimielisyydet, kiusaaminen, häirintä ja syrjintä. Organisaation hyvinvointi – tai pahoinvointi – vaikuttaa laatuun ja näkyy myös asiakaspalvelussa. Turvallisuuden arviointi tapahtuu riski- ja laatuarvioinneilla, uhka- ja vaaratilanneraporteilla sekä erilaisten tarkastusten, selvitysten ja tilastojen avulla. (Rauramo 2012, 14–16, 69–87, 97–102.)

Työhyvinvoinnin kolmannen askelman sisältö liittyy yhteisöllisyyteen. Ihminen tarvitsee toisia ihmisiä ja myönteisiä kokemuksia itsetuntonsa vahvistajana. Yksilötasolla tämä tarkoittaa hyväksytyksi tulemistä omana itsenään, mutta myös toisten erilaisuuden hyväksymistä työyhteisössä. Työpaikan yhteisöllisyydellä ja luottamuksella on suuri merkitys työhyvinvoinnin rakentajana. Luottamus, joustavuus ja organisaation läpinäkyvyys päätöksenteossa ja kehittämisessä luovat yhteishenkeä. Esimiehen tunneäly sekä kameleonttimainen taito kohdata ja hyväksyä jokainen työntekijä yksilönä lisää työhyvinvointia ja yhteenkuuluvuutta. Informaation kulkuun sekä johtamis- ja työilmapiiriin liittyvät haasteet rapauttavat työhyvinvointia. Yhteisöllisyyden onnistumisesta ja kehittämisen tarpeesta saadaan tietoa erilaisilla kyselyillä, kuten työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyillä, työyhteisön toimivuutta mittaavilla arvioinneilla sekä kehityskeskusteluilla. (Rauramo 2012, 14–16, 103–122.)

Työhyvinvoinnin portaiden neljäs askelma käsittelee arvoihin ja arvostukseen liittyviä asioita. Vastavuoroinen arvostus kaikkien organisaatiossa työskentelevien kanssa pitää yllä työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Työn kokeminen mielekkääksi on subjektiivista, mutta työnantajan ja esimiehen antama rehellinen, kannustava palaute ja palkitseminen työntekijän työpanoksesta lisäävät työn merkityksellisyyden tunnetta. Vankka yhteisöllisyys tukee työntekijän hyvinvoinnin lisäksi organisaation strategiatyötä, päätehtävää ja tavoitteita. Työhyvinvointia nakertavat vaikeus hyväksyä

erilaisuutta sekä ailahtelevainen palaute- ja palkkauskäytäntö. Myös tavoitteiden epämääräisyys, onnistumisen kokemuksen ja työn ilon puute sekä eettisten periaatteiden vaikeaselkoisuus vähentävät työhyvinvointia. Työtyytyväisyyskyselyillä ja kehityskeskusteluilla saadaan tietoa työntekijöiden arvostuksen tarpeen tyydyttymisestä, jolla on vaikutusta myös taloudellisiin ja toiminnallisiin tuloksiin. (Rauramo 2012, 14–16, 123–127, 143.)

Korkeimmalla portaalla työhyvinvoinnin portaat -mallissa on osaaminen. Kun alempien tasojen tarpeet ovat tyydyttyneet, tulee ihmiselle yksilöllinen tarve sekä älyllisiin että esteettisiin haasteisiin – unelmien toteuttamiseen. Oppivan organisaation tavoitteena on osaamisen kehittäminen sekä työntekijöiden että organisaation näkökulmasta. Aktiivinen työyhteisö tuottaa uutta tietoa organisaation tukiessa työntekijöiden luovuutta tarjoamalla mielekkäitä, luovia työtehtäviä sekä sopivasti vapautta ja vastuuta. Vastaavasti työn tuloksellisuus, kilpailuasetelmat sekä työntekijän tai organisaation rajallinen kehityskyky saattavat kaventaa luovuuden ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Osaamisen arviointi tapahtuu muun muassa innovaatioiden ja erilaisten tuotoksien avulla sekä osaamisprofiilien, laadun arvioinnin ja asiakaspalautteiden kautta. (Rauramo 2012, 14–16, 145.)

7 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Opinnäytetyöni suunnitteluvaiheessa ajatuksenani oli kerätä aineistoa teemahaastatteluna, mutta aiheen laajuuden, ajankäytön ja tutkimuksen rajaamisen kannalta puolistrukturoidun kyselylomakkeen käyttö tuntui parhaalta ratkaisulta. Kyselyn tekemiseen käytin helppokäyttöistä, SurveyMonkey -onlinetyökalua, jolla varmistettiin vastauksien anonymiteetti. Kyseisen työkalun avulla vastausten kerääminen analyysia varten on myös nopeaa.

Kyselylomakkeen väitteiden sisällön pyrin suunnittelemaan niin, että saan vastauksia tutkimuskysymyksiini monipuolisesti eri näkökulmista. Luonnollisesti varmistin myös tutkimuksen tilaajalta luomani kyselylomakkeen validiteetin. Mukaan tutkimukseen pyytämäni henkilöt olivat koulutustaustaltaan lähi- tai sairaanhoitajia, geronomeja, sosionomeja, merkonomieja, fysioterapeutteja, terveystieteiden kandidaatteja sekä filosofi ja diplomi-insinööri. Kyselyyn vastaajien monipuolinen kokemustausta sekä erilaiset näkökulmat aiheesta rikastavat ja tasapainottavat tutkimuksen tuloksia. Olen itse työskennellyt sekä hierarkkisissa että itseohjatuissa organisaatioissa, joka myös tuo oman vivahteensa tähän kokonaisuuteen.

Kyselyyn osallistujien määrän kartoittaminen aiheutti jonkin verran päänsärkyä, sillä tutkimuksen tilaaja toimii valtakunnallisesti ja luonnollisesti

mahdollisia kyselyyn vastaajia olisi paljon. Toisaalta kyselytutkimusten parissa aikaisemmin työskennelleenä suhtauduin realistisesti saatavien vastausten määrän suhteen. Olin myös valmistautunut jatkamaan kyselytutkimuksen voimassaoloaikaa, mikäli vastausten määrä jää alhaiseksi. Päädyin lähettämään kyselylomakkeen sekä yksittäisille henkilöille että itseohjautuville tiimeille. Tällöin tiimeillä on mahdollisuus valita, vastaavatko kyselyyn tiiminä tai yksittäisinä henkilöinä.

7.1 Aineistonkeruu

Aineistonkeruun suunnitteluun on hyvä käyttää aikaa. Olennaista on huomion kiinnittäminen informaation sisältöön ja selkeyteen, jotta se herättäisi tutkittavissa riittävästi mielenkiintoa, mutta myöskin turvallisuuden tunteen aineiston käytöstä. Aineiston vertailukelpoisuus ja säilyttämisen tarpeellisuus on hyvä ennakoida. Anonymiteetin varmistaminen voidaan selvittää tietoturvan avulla sekä rajaamalla tutkimuksen tekoon asiaankuulumattomien henkilöiden pääsy aineistoon. (Kuula 2011, 102.)

Tutkimusaineiston keräämisessä tulee huomioida tutkimusaineiston käytön informointi tutkimuksessa mukana oleville. Riippumatta tavasta kerätä aineistoa, tutkittaville on kerrottava selkeästi ja ymmärrettävästi tutkimusaineiston hyödyntämisestä myös jatkossa. Anonymia aineistoa voi käyttää myöhemminkin, vaikka tästä ei ole tutkittaville tiedotettu. Juridisesti pätevät tutkimussuostumukset on vahvistettu allekirjoituksella. Myös suostumus tutkimukseen mukaan tuloon on juridisesti sitova, sillä kattava informaatio tutkimuksesta on saman sisältöinen kuin kirjallinen sopimus olisi. Tutkittaville lähetettävään saatekirjeeseen tai muuhun tutkimuksen esittelyyn kirjataan aineiston keräämisen osalta olennaiset tiedot. (Kuula 2011, 99–103.)

Lomakkeella suoritettavan aineistonkeruun yhteyteen tai saatteeksi tulee lisätä tutkimusta koskeva informaatio, joka johdattelee vastaajan tutkimuksen aiheeseen. Tämä informaatio oikeuttaa myös tutkijan kerättävän aineiston käyttöön ja säilyttämiseen. Anonymiteetti lisää luottamuksellisuutta. (Kuula 2011, 122–123.)

Opinnäytetyöni tutkimukseen liittyvässä aineistonkeruussa käytin kotiin tuotavien palveluiden piirissä työskenteleville sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille puolistrukturoitua, sähköistä kyselylomaketta (liite 1), jolla varmistin vastausten anonymiteetin. Linkin kyselyyn lähetin 36 yksittäiselle henkilölle henkilökohtaiseen sähköpostiin ja 6 itseohjautuvalle tiimille tiimin omaan sähköpostiin. Vastauksien kerääminen tapahtui sähköisen työkalun avulla, johon pääsy on rajattu henkilökohtaisilla salasanoilla organisaation avainhenkilöille. Asiantuntija-informanteille lähetin kysymykset (liite 2) henkilökohtaiseen sähköpostiin. Kaikki tutkimukseen liittyvät kysymykset hyväksyin työn tilaajalla. Kyselyä varten lähetettyä saatekirjettä ja sähköpostia en julkaise tässä opinnäytetyössä, sillä niissä on tustetietoja niistä henkilöistä, jotka eivät osallistuneet tutkimukseen.

Vastausaikaa sähköiseen kyselyyn oli kaksi viikkoa. Neljä päivää ennen kyselyn ensimmäistä suunniteltua sulkeutumista lähetin muistutusviestin kaikille asianomaisille, sillä vastausten määrä oli niukka. Pidensin vastausaikaa vielä kaksi kertaa ja lähetin näistä tiedon kyselylinkin saajille. Kysely oli kokonaisuudessaan avoinna 10.3.-6.4.2017.

Lähetin hyvissä ajoin ennen varsinaista aineistonkeruun aloittamista kolmelle muulle ei-sosiaali- ja terveysalan koulutustaustaiselle informantille sähköpostilla pyynnön osallistua tutkimukseen. Hyväksyvän vastauksen jälkeen suunnittelin avoimet kysymykset (liite 2) ja lähetin ne heille sähköpostilla. Vastausaikaa oli 12.-25.3.2017. Haastatteluun osallistuvan informantin kanssa suunnittelimme yhteistä aikaa haastattelua varten.

Organisaatiolle tehtävissä tutkimuksissa tutkimuslupa tarvitaan organisaation johdolta. Organisaation johdolla on tällöin portinvartijan rooli päätettäessä tutkimusluvasta. Tutkittaville tulee korostaa osallistumisen vapaaehtoisuutta, vaikka joskus tutkittavat voivat pitää osallistumista velvollisuutena, koska johto on hyväksynyt tutkimuksen. (Kuula 2011, 145–146.) Tutkimuksen tilaajan kanssa allekirjoitimme tutkimusluvan opinnäytetyön prosessin aikana. Tutkimuslupaan jätimme option mahdollisesta opinnäytetyön julkaisemisesta, joka tarkennetaan siinä vaiheessa, kun työ on valmis loppuseminaariin.

Kirjallista tutkimuslupaa ei aina tarvita esimerkiksi internet-pohjaisissa kyselyissä, sillä kyselyyn vastaaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Poikkeuksena kirjallinen tutkimuslupa vaaditaan esimerkiksi arkaluontoisia asioita tutkittaessa. Tutkimukseen mukaan pyydettäessä tutkittaville on tiedotettava tutkimuksen tavoitteiden lisäksi tekijä, mahdollinen tutkimuksen tilaaja ja/tai rahoittaja, kuinka aineistonkeruu suoritetaan ja aikataulu, aineiston käsittelyyn, säilytykseen ja käyttöön liittyvät asiat sekä mistä tutkittavien yhteystiedot on saatu. On myös hyvä kertoa millä kriteereillä tutkittavat valitaan tutkimukseen. (Kuula 2011, 107–121.)

Tutkimusetiikan kannalta on hyvä pohtia aiheen arkaluontoisuutta koskevia erityiskysymyksiä. Arkaluontoisena pidettävien asioiden kokemiseen vaikuttavat esimerkiksi kulttuuri, tilanne sekä yksilön oma ajatusmaailma. Tutkija voi, tilanteen mukaan, antaa tutkittavien itse määrittellä, mitä he pitävät tutkimuksessa hankalina tai salassa pidettävinä. Tutkimus perustuu vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksesta annettavan informaation tulee olla rehellistä ja läpinäkyvää, jotta tutkimuksen sisältö on tutkittaville selkeä. (Kuula 2011, 136–138.)

7.2 Aineiston luotettavuus ja eettisyys

Lomaketutkimus on variaatio faktanäkökulmasta, joka antaa tutkijalle joustavuutta aineiston analyysiin. Faktanäkökulmasta kyselylomakkeen ai-

neiston purkamisessa suodatetaan aineistosta arkikieli pois jättäen tutkimuksen kannalta tärkeä informaatio analysoitavaksi. Tärkeää on reflektoida saadun tiedon totuudellisuus sekä tutkimukseen osallistuvien luotettavuus kyselyn vastauksissa. Oletuksena toki on vastausten rehellisyys. (Alasuutari 2011, 90–94.)

Informaation validiteettia tutkija voi vahvistaa lähdekritiikin avulla arvioimalla aineistoa indikaattoreina tai todistuksina tai tarvittaessa molempina. Indikaattori on epäsuora todiste tiedosta, todistus suoraa tietoa. Aineiston analyysi tulisi perustua näihin. Lisäksi humanistista tai mekanistista menetelmää voidaan käyttää tutkittavan aineiston validiteetin lisäämiseksi. Humanistisen metodin tavoitteena on tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien välinen tuttavallinen vuorovaikutus, jonka katsotaan lisäävän luottamusta. Mekanistinen metodi tavoittelee objektiivisuutta ja tutkimuksesta annettavan informaation niukkuutta validiteetin lisäämiseksi. Mikäli lähdekritiikki osoittaa informaation epäluotettavuutta, tulee informaatio arvioida uudelleen. Myös muiden lähteiden käyttö rinnalla lisää tutkimuksen validiteettia. (Alasuutari 2011, 95–97, 102.)

Vastauksia sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille lähettämäni kyselyyn tuli määräaikaan mennessä 14. Tämän lisäksi sähköpostitse lähettämäni kysymyksiin sain vastaukset yhdeltä asiantuntijainformantilta. Haastateltavaksi lupautuneen informantin kanssa suunnitellut tapaamisemme peruuntuivat ja yhteistä aikaa haastattelulle tutkimukseen käytettävän aikataulun puitteissa ei löytynyt. Kyselyn likimääräiseksi vastausprosentiksi arvioin 33 %.

Kyselyn anonymiteetin vuoksi epäselväksi jää, ovatko kaikki kyselylomakkeen täyttäjät yksittäisiä henkilöitä vai tiimejä. Mielestäni tämä on epäolennaista tutkimuksen kannalta, sillä tutkimuksen kohteena ovat juuri itseohjautuvat tiimit, jolloin mielipide saa olla myös kollektiivinen. Yhdessä annetut vastaukset kertovat tiimin yhteen kasvamisesta, arvojen ja mission sisäistämisestä sekä tiimidynamiikan toimivuudesta. Toisaalta anonymiteetin varjolla yksittäinen henkilö voi vastata tiimin puolesta. Tutkimuksen kannalta en näe myöskään tätä ongelmana, sillä lähettämäni linkki oli avoin sekä tiimeille että tiimin yksittäisille jäsenille.

Kyselyn vastaukset kuvastavat kotona asuvien asiakkaiden parissa työskentelevien sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kokemuksia itseohjautuvassa organisaatiossa. Sähköpostikyselyn vastaukset heijastavat itseohjautuvuutta tutkivan ja siitä paljon kirjallista materiaalia tuottaneen tutkijan kokemuksia ja visioita aiheesta. Mielestäni tämä kombinaatio tutkimuksessani on oivallinen, sillä voin verrata tutkijan näkökulmaa asiakasrajapinnassa työskentelevien arjen kokemuksiin itseohjautuvan tiimin toimivuudesta sekä vaikutuksista laatuun ja työhyvinvointiin. Molemmat mieliteet tukevat toisiaan ja ovat edistäviä tekijöitä kehittämistyössä.

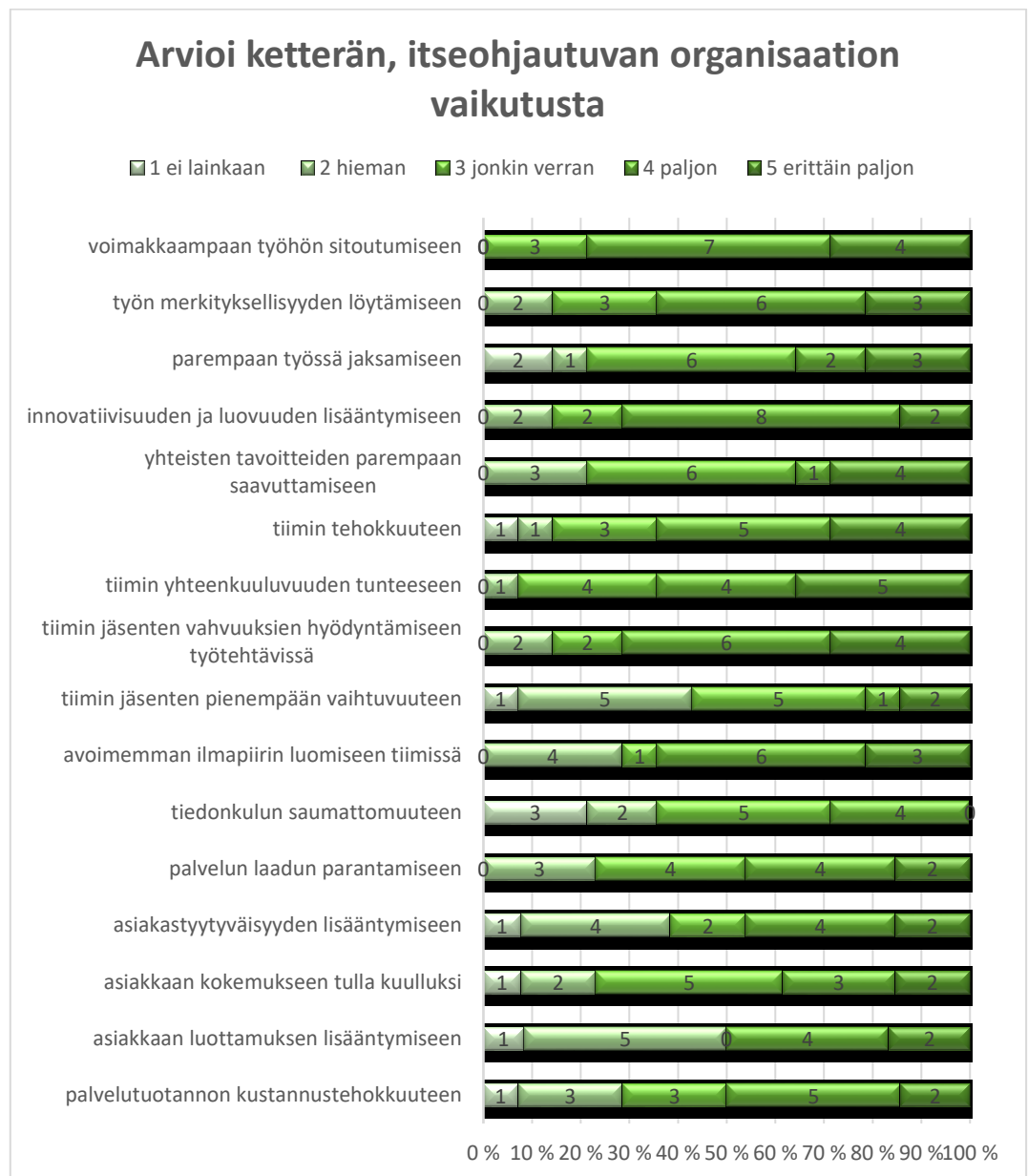
Toisaalta kyselyyn osallistujat ovat yhden sosiaali- ja terveysalan organisaation henkilöstöä ja vastauksiin vaikuttavat monet asiat. Henkilökohtaisten kokemusten lisäksi vastauksiin heijastuu koko organisaation toimivuus ja onnistuminen transformaatioissa perinteisestä organisaatiosta itseohjautuvaksi. Myös tiimin kasvun vaihe ketteräksi sekä yksittäisten jäsenten tilanne omassa muutosprosessissa antavat vivahteensa kyselyn vastauksiin. Yhden organisaation tutkiminen ilman verrokkeja ei anna vastauksia yleisellä tasolla, mutta on hyvä pohja jatkotutkimuksille.

Tutkimusta rajoittavat sekä opinnäytetyön asettamat reunaehdot tutkimuksen laajuuden ja ajankäytön suhteen, mutta myös aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten niukkuus. Opinnäytetyön informantin, Frank Martelan (2017), mukaan itseohjautuvuutta on tutkittu suoraan akateemisesti vähän Suomessa ja muualla maailmassa. Varsinkin kvantitatiivisia tuloksia Martelalle ei tule mieleen.

7.3 Tulokset

Tässä osiossa esittelen suurimman osan kyselyyn tulleista vastauksista. Loput kyselyn vastauksista sekä asiantuntijan kommentit liitän analyysiin. Vaikka lähestyn tutkimusaineistoa kvantitatiivisin menetelmin taulukoiden avulla vastausten määriä tai vastauksista löytyviä avainsanoja, tutkimus on kvalitatiivinen. Aineistosta poimittujen havaintojen visualisointi taulukkomuotoon rytmittää tutkimuksen kannalta olennaiset asiat loogisiksi kokonaisuuksiksi yksinkertaistamaan analyysivaihetta.

Kyselylomakkeen alussa johdattelin itseohjautuvissa tiimeissä työskenteleviä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia aiheeseen pyytämällä heitä arvioimaan ketterän, itseohjautuvan organisaation vaikutusta 16 väittämän avulla. Asteikkona käytin 1 ei lainkaan – 5 erittäin paljon. Alla oleva palkki-kaavio esittää vastauksien jakautumisen prosentteina sekä vastaajien määrän mukaan.



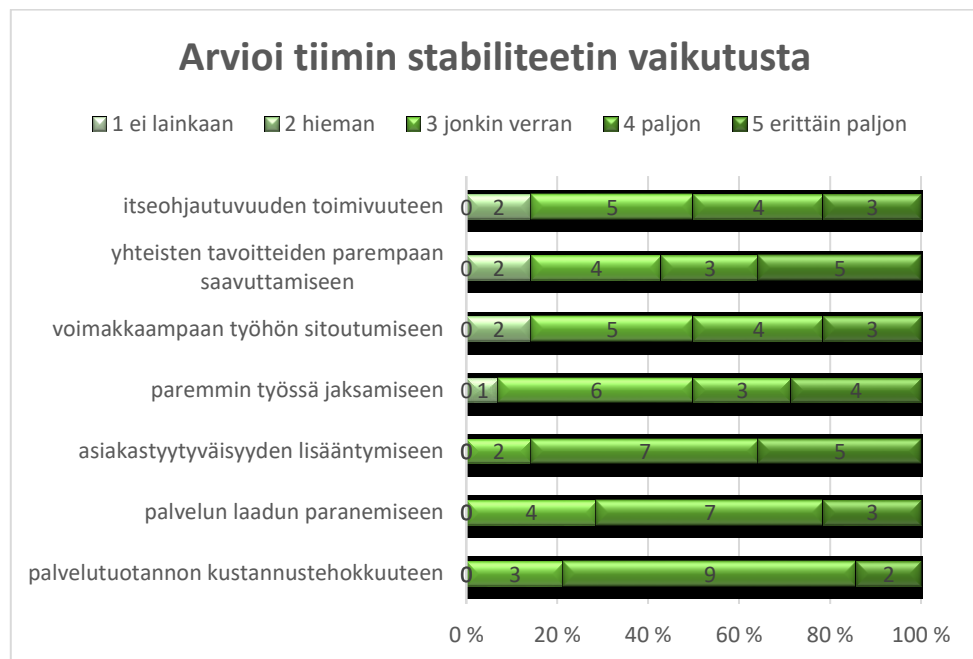
Kuva 7. Ketterän, itseohjautuvan organisaation vaikutusten arviointi

Seuraavaksi pyysin vastaajia pohtimaan ensimmäisen kysymyksen väittämiä ja valitsemaan niistä kolme, joihin ketterä, itseohjautuva organisaatio vaikuttaa positiivisesti. Kolmas kysymys koski vastaavasti ketterän, itseohjautuvan organisaation negatiivisia vaikutuksia. Nämä olivat avoimia vastauksia, joihin pyysin perustelemaan lyhyesti väittämien valinnat. Alla oleva palkkikaavio kuvaa vastausten määrät suhteessa väittämiin. Perusteluita pohdin analyysivaiheessa.



Kuva 8. Kokemus ketterän, itseohjautuvan organisaation vaikutuksista

Neljännessä kysymyslomakkeen osiossa pyysin arvioimaan tiimin stabiiliiteetin vaikutusta seitsemään eri väittämään. Väittämien arviointi tapahtui asteikolla 1 ei lainkaan – 5 erittäin paljon. Alla oleva palkkikaavio havainnollistaa arvioinnin vastaukset.



Kuva 9. Tiimin stabiliteetin vaikutuksen arviointi

Viimeisenä kysymyslomakkeella pyysin vastaajia pohtimaan omaa, ketterää tiimiään ja jatkamaan 10 eri lausetta omien kokemusten pohjalta. Vastauksen pituutta ei ollut rajattu. Tarkastelen näitä lauseita aineistoa analysoidessani.

8 AINEISTON ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskysymysten avulla virittäydyn aineiston analysointiin. Näin aineiston analyysivaiheen alkuun on siis hyvä kerrata tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat opinnäytetyöni rakentumista:

- Millainen on ketterän organisaation tehokas, itseohjautuva tiimi?
- Millaisia vaikutuksia itseohjautuvuudella on työhyvinvointiin ja palvelun laatuun kotiin tuotavissa palveluissa?

Vastauksista saatu informaatio on runsas ja kovin yhteneväinen kaikkien vastaajien kanssa. Lähdin purkamaan kyselylomakkeen tuloksia havainnoimalla viimeisen kysymyksen vastauksissa usein esiintyviä samoja tai saman sisältöisiä sanoja. Koska taulukot ovat intohimoni ja visualisointi asioiden hahmottamisen edellytys omalla kohdallani, taulukoisin mielelläni nämä avainsanat tutkimuskysymysten alle selkeäksi kokonaisuudeksi. Olen kuitenkin laadullisen tutkimuksen parissa, jossa pyrin etsimään tutkittavalle asialle merkityksiä ja selittämään asioita; tällöin ei pelkkä taulukointi riitä analysoimiseen. Lisäksi kyseessä on otanta ihmisten antamasta informaatiosta ja minun tulee pohtia ja ymmärtää heidän antamiaan vastauksia.

Olen koonnut kyselyn vastauksista tekemiini havaintoihin alla olevaan taulukkoon 2 tutkimuksen kannalta olennaisia avainsanoja peilaten niitä myös opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Liitteessä 3 olevassa taulukossa luettelen teoreettisessa viitekehyksessä käyttämiäni lähteitä, joista kyselystä poimimiani avainsanoja löytyy.

Taulukko 2. Kyselylomakkeen viimeisestä tehtävästä poimitut avainsanat ja esiintyvyys vastauksissa

Avainsana	Esiintyvyys / krt
motivaatio, sitoutuminen, korkea työmoraaali	14
innostus, innovaatio	3
yhdessä tekeminen, yhteishenki, tiimihenki	11
avoimuus, läpinäkyvyys	5
luottamus	8
informaation/tiedon kulku, kommunikointi, keskustelut, vuorovaikutus	11
merkityksellisyys, mielekkyys	5
vastuu	5
vapaus	4
arvostus, kunnioitus	3
pelisäännöt, reunaehdot	6
aloitekyky	2
haaste, haasteellisuus	2
ristiriidat	6

Avainsanojen sijoittuminen suhteessa tutkimuskysymyksiin perustuu opinnäytetyöni teoreettiseen viitekehykseen sekä kyselylomakkeen väitteiden sisältöihin. Koska mielestäni kaikki avainsanat tukevat jokaista tutkimuskysymystäni, analysoin aineiston tutkimuskysymys kerrallaan. Toisen tutkimuskysymyksen jaan kahteen osaan, jotta työhyvinvointi ja laatu saavat arvoisensa analyysin.

8.1 Tehokkaan, itseohjautuvan tiimin ominaisuuksia

Huusko (2007) määrittelee toimivan tiimin jäsenten ominaisuuksiksi vastuunottokyvyn, vuorovaikutustaidot sekä ratkaisukeskeisyyden. Miettinen ja Pelkonen (2000) sekä Sydänmaalakka (2017) pohtivat empowermentia, joka koostuu työntekijän hallinnan tunteesta sekä tiimin yhteishengestä.

Jarenko ja Martela (2015) kirjoittavat sisäisestä draivista, joka vie yksilöä eteenpäin kykyjen kasvaessa ja vahvistuessa.

Kyselytutkimuksen vastauksissa, joissa arvioitiin ketterän organisaation vaikutuksia, itseohjautuvan tiimin vaatimuksiksi nähdään oma-aloitteisuus, vastuunottokyky, innostus ja sitoutuminen. Myös tiimin eheyttä ja tasa-arvoisuutta, avointa kommunikaatiota sekä kollegoiden välistä luottamusta pidetään olennaisena. Ammattitaidon, koulutuksen sekä yhteisten pelisääntöjen katsotaan myös olevan toimivan, itseohjautuvan tiimin edellytyksenä.

Itseohjautuvan tiimin menestystä edistävinä asioina arvioidaan olevan samoja asioita kuin tiimin vaatimuksissakin, mutta lisäksi korostetaan tiimin yhteishenkeä. Alla muutama suora lainaus kyselytutkimuksen avoimista vastauksista.

Koulutus, informaatio ja se, että kaikki tekevät parhaansa ja arvostusta saa.

Luovat työntekijät ja työnlaadun jatkuva edistäminen ja parantaminen.

Jokaisen jäsenen sitoutuminen ja innostus.

Uudenlaista työkuultuuria.

Tiimin jäsenten kokemuksiin perustuvissa vastauksissa painottuu tiimin itseohjautuvuuden tuoma positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen ja ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Ketteryyden katsotaan korreloivan myös avoimemman ilmapiiriin sekä innovatiivisuuden ja luovuuden kanssa. Toisaalta tiimin itseohjautuvuuden ei nähdä lisäävän tiedonkulun saumattomuutta, tiimin tehokkuutta tai tiimin jäsenten pienempää vaihtuvuutta. Tiimin stabiliteetilla koetaan kuitenkin olevan suuri merkitys yhteisten tavoitteiden parempaan saavuttamiseen.

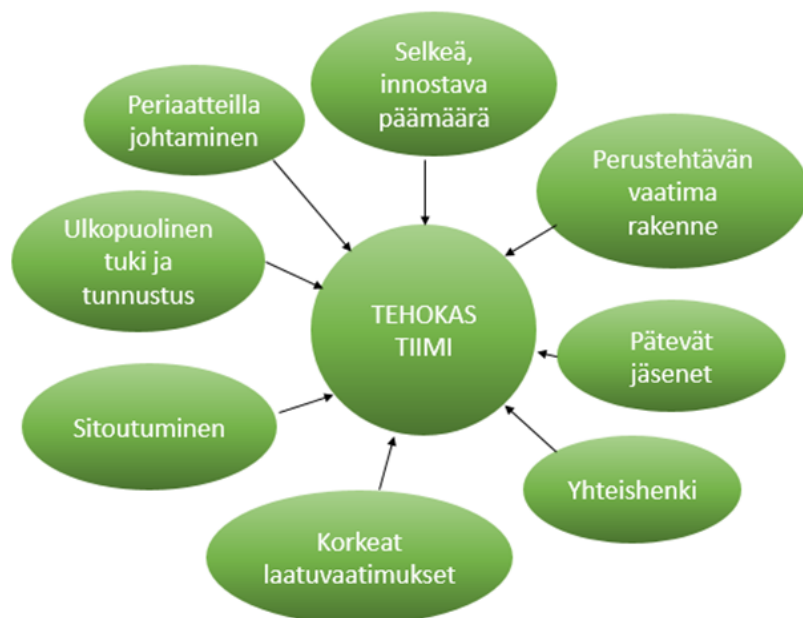
Kyselyssä otettiin kantaa myös rekrytointiin ja perehdytykseen. Uuden työntekijän sopivuus tiimiin tulisi huomioida ja päätös rekrytoinnista tehdä yhteisesti. Uudelle työntekijälle tulisi kertoa itseohjautuvuudesta kattavasti ja panostaa hyvään perehdytysvaiheeseen. Frank Martela (2017) painottaakin rekrytoitaville annettavaa selkeää informaatiota ketterästä tiimityöstä. Olennaista on myös selvittää rekrytoitavien valmiudet työskennellä itseohjautuvasti.

Hollantilaisessa Buurtzorgin mallissa rekrytointi tapahtuu tiimin omin voimin. Työnhakija tekee työhaastattelun lisäksi aamu- ja iltavuoron vakituisen tiimiläisten kanssa ja päätös hakijan sopivuudesta juuri siihen tiimiin

tehdään yhdessä. Myös asiakkaiden mielipiteitä kuunnellaan ennen haki-
jan palkkaamista. Näin toimitaan sekä vakituisten että tuntityöntekijöiden
kohdalla.

Kyselytutkimukseen osallistujista 35,71 % kokee itseohjautuvan organisaation vaikuttavan tiimin yhteenkuuluvuuden tunteeseen erittäin paljon, 28,57 % paljon. Puolet vastaajista katsoo työhön sitoutumisen merkitsevän paljon tehokkaassa itseohjautuvassa tiimissä, mutta toisaalta ketterän organisaation vaikutus tiimin tehokkuuteen arvioitiin olevan alle puolet (35,71 %) asteikolla paljon. 42,86 % vastaajista arvioi tiimin jäsenten mahdollisuuksia hyödyntää vahvuuksiaan työtehtävissä paljon ketterässä organisaatiossa. Samoin 42,86 % kokee itseohjautuvuuden vaikuttavan avoimemman ilmapiirin luomiseen tiimissä paljon. Innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntymiseen nähdään olevan paljon vaikutusta itseohjautuvuudella (57,14 %). Tiedonkulun saumattomuus ei saanut kyselytutkimuksessa yhtään ”erittäin paljon” -vastausta; 28,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että ketterä organisaatio vaikuttaa tiedonkulkuun paljon; 35,71 % jonkin verran.

Frank Martela määrittelee itseohjautuvan tiimin vaatimuksina motivoituneen henkilökunnan, asianmukaisen informaation laadukkaiden päätösten tueksi sekä itsenäisyyden työtä koskevien päätösten suhteen. Menestystä itseohjautuva tiimi voi saavuttaa kannustavan yhteishengen ja vastuullisuuden avulla sekä esimiesten joustavuudella ja luottamuksella. Kaiken informaation läpinäkyvyys lisää avoimuutta ja luottamusta. (Martela 2017).



Kuva 10. Tehokkaan tiimin ominaisuudet Miettistä (2000, 69) mukaillen.

Yllä olevan kuvan mukaisesti tärkeä tekijä tehokkaan tiimin menestykselle on ymmärrettävä ja motivoiva perustehtävä, jonka saumattomuutta informaation läpinäkyvyys sekä selkeät roolit ja vastuualueet tukevat. Osaaminen, vastuullisuus ja tiimin yhteishenki lisäävät luottamusta ja sitoutumista sekä pitävät palvelun laadun korkeana. Organisaation johdon tulee luotsata tiimiä yhteisillä pelisäännöillä ja luottaa sekä tiimin jäseniin että tiimin toimivuuteen. Yksittäisistä yksilöistä koostuva tiimi tarvitsee myös aikaa ja määrätietoista kehittämistä muodostuakseen tehokkaaksi, dynaamiseksi tiimiksi. (Miettinen ym. 2000, 69–72).

Kyselytutkimuksen tuloksissa on paljon yhtäläisyyksiä Miettisen ym. kuvassa lueteltujen tehokkaan tiimin ominaisuuksien kanssa. Korkeita laatuvaatimuksia luonnehditaan ”kaikki tekevät parhaansa”, ”korkea työmoraali” tai ”kokonaisvaltainen ymmärrys työtehtävistä”. Ulkopuolinen tuki ja tunnustus koetaan arvostuksen saamisena ja luottamuksena niin, että jokainen voi käyttää vahvuuksiaan ja osaamistaan työssä. Perustehtävän vaatiman rakenteen mukaisilta yhteispalavereilta toivotaan avointa keskustelua asioista, tavoitteiden kirkastamista ja budjetin esiintuomista.

Tehokkaan itseohjautuvan tiimin katsotaan toimivan kustannustehokkaasti esimiesten ohjauksella ja tuella sekä kaikkien sitoutumisella tehtävien tekemiseen. Tiimin stabiliteetilla koetaan myös olevan vaikutusta palvelutuotannon kustannustehokkuuteen. Tiimin muotoutumisvaiheessa taloudellisen ajattelun koetaan olevan haastavaa, mutta kustannusten mielessä pitäminen auttaa kustannusten pienenemisessä pitkällä tähtäimellä. Itseohjautuvan tiimin avulla kustannusten nähdään laskevan perinteiseen organisaatioon verrattuna ja olevan myös helpommin kontrolloitavissa.

Dufva ym. (2017) korostavat myös asiantuntijuutta sekä verkostoitumis- ja vuorovaikutustaitoja itseohjautuvissa yhteisöissä. Joustavat, verkostolliset yhteisöt ovat kustannustehokkaita teknologian ja digitalisaation hyödyttäessä toimintaa (ks. myös Sydänmaalakka 2009). Itseohjautuvasti työskenteleviltä edellytetään sisäistä johtajuutta ja muutoshalukkuutta, kuten koko ketterältä organisaatiolta.

Jarenko ja Martela (2015) sekä Huusko (2007) pitävät nopeasti reagoivaa ja muuttumiskykyistä henkilöstöä ketterän tiimin menestystekijänä. Johdon ja tiimin kollegoiden luottamus ammattitaitoon on olennaista. Tiimin jäsenmäärän tulisi myös olla rajattu toiminnan sujuvuuden kannalta. Buurtzorgin tiimeissä on enintään 12 jäsentä yhdessä tiimissä (Burgers ym. 2015).

8.2 Itseohjautuvuuden vaikutuksia työhyvinvointiin kotiin tuotavissa palveluissa

Martela näkee vapauden ja vastuun olevan itseohjautuvan organisaation yhteen kietoutuneita edellytyksiä, sillä työntekijöille tulee antaa vapautta ja heidän tulee kyetä ottamaan vastuuta. Avoimuus ja luottamus edesaut-

tavat näkemään jokaisen työntekijän kyvyt suoriutua työtehtävistä. (Martela 2017.) Jarenko ja Martela (2015) kirjoittavat työntekijän sisäisestä motivaatiosta, henkilökohtaisesta kasvusta ja innovaatioista, jotka syntyvät vapauden ja vastuun tasapainosta. Johtajien tehtävänä on tukeminen ja sparraus.

Myös Työelämä 2020 -hanke (2012) tuo esille vastuuseen ja vapauteen sitoutumisen olennaisena osana itsenäistä työskentelyä sekä tahtotilan elinikäiseen oppimisen ja innovointiin liittyen. Työtehtävien muuttuessa ja monimuotoistuessa koulutuksen tarve korostuu. Työnhakijan korkeampi koulutus on kilpailutekijä vetovoimaisten työyhteisöjen etsiessä henkilöstöresursseja.

Kyselytutkimuksen vastauksissa vapauden ja vastuun katsotaan itseohjautuvassa organisaatioissa merkitsevän sitoutumista ja ehdotonta luottamusta sekä innostumista ja innovatiivisuutta. Nämä voivat olla työhyvinvointia lisääviä tai huonontavia tekijöitä, kuten alla olevissa kyselytutkimuksesta poimituissa suorissa lainauksissa ilmenee.

Vapaus ja vastuu itseohjautuvassa organisaatiossa merkitsevät työstä innostumista, mutta toisaalta voivat myös väsyttää.

Ketterässä organisaatiossa koen työni

...haasteelliseksi ja motivoivaksi.

...arvostetuksi ja merkitykselliseksi.

...ajoittain haastavaksi.

...mahdollisuudeksi kehittää omaa työtäni ja työskentelytapojani.

...olevan samanaikaisesti tiimityöskentelyä että itsenäistä työskentelyä.

Vakituksilla työsuhteilla ja realistisilla resursseilla koetaan olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Tilanteita, joissa tiimi tarvitsee tukea ovat juuri henkilökunnan vaihtuvuus ja erilaiset ristiriitatilanteet. Myös suurempiin päätöksiin sekä työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvät asiat edellyttävät tiimin tukemista.

Kyselyyn vastaajista 42,86 % kokee itseohjautuvuudella olevan paljon vaikutusta työn merkityksellisyyden löytämiseen. Sama prosenttiosuus vastaajista näkee itseohjautuvuuden vaikuttavan jonkin verran parempaan työssä jaksamiseen. 42,86 % kokee itseohjautuvuuden vaikuttavan avoi-

memman ilmapiirin luomiseen tiimissä paljon. Työterveyslaitos (n.d.) määrittelee avoimen ilmapiirin merkityksen työhyvinvoinnin kannalta lisäävän luottamusta, kollegiaalisuutta ja työtehoa. Luottamus, kannustavan palautteen antaminen, innostaminen ja sopiva työkuormitus tukevat työhyvinvointia. Myös työn tavoitteiden tunteminen sekä selkeät roolit ja vastuut ovat työhyvinvointia rakentavia tekijöitä.

Jarenko ja Martela (2015) pohtivat sisäisen motivaation tuomaa energiaa ja tekemisen mielekkyyttä ulkoisen motivaation kuluttaessa ihmistä ja kaventaessa näkökulmia. Arvostava työyhteisö ja kannustava palaute antavat elämään merkityksellisyyden tunnetta ja lisäävät hyvinvointia. Marja-Liisa Manka (2010) pohtii hyvään yhteishenkeen tarvittavan avoimuutta, luottamusta, arvostusta sekä toimivia prosesseja ja läpinäkyvää viestintää.

Dufvan ym. (2017) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelevällä tulee olla sisäistä johtajuutta sekä taitoa huolehtia omasta henkisestä jaksamisestaan. Miettinen ja Pelkonen (2000) tuovat esille empowerment-käsitteen, sisäisen voimantunteen, joka lisää yksilö- ja yhteisötasolla työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Voimavarakeskeisyyteen liittyy henkilökohtaisten vahvuuksien painottamisen lisäksi tiimin ja organisaation tuki. Ristiriitatilanteissa korostuu ongelmien kokonaisvaltainen pohtiminen ja ratkaisukeskeisyys, jonka tukena on toisten kunnioitus ja neuvottelutaidot.

Kotiin tuotavia palveluita tuottava hollantilainen Buurzorg on elävä esimerkki menestyksekkäästä, ketterästä sosiaali- ja terveysalan organisaatiosta. Työtyytyväisyys on kouluarvosanalla 8,7 ja yritys on saanut viimeisen viiden vuoden aikana neljä kertaa Alankomaiden parhaan työnantajan arvonimen. (Buurtzorg 2017.) Toimitusjohtaja luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja sisäiseen yrittäjyyteen. Työntekijöitä kannustetaan omien vahvuuksien käyttämiseen sekä asiakkaiden että tiimin hyväksi. Keskijohto on vaihtunut autonomiseen tekemiseen, vapaudeksi ja vastuuksi sekä mahdollisuudeksi saada ristiriitatilanteissa valmentajan tukea. Yrityksessä on vahva oppimiskulttuuri ja tietoa jaetaan oman tiimin lisäksi organisaation muiden tiimien kesken. (van Ede 2015).

8.3 Itseohjautuvuuden vaikutuksia palvelun laatuun kotiin tuotavissa palveluissa

Sosiaali- ja terveysalan laatua valvotaan laein ja asetuksin. Palvelukohtaiset laatusuosituksset ja -kriteerit ovat ohjenuorana ja työvälineenä arjen työssä. (THL 2017). Työelämä 2020 -hanke (2012) keskittyy Suomen työelämän kehittämiseen huipputasolle. Väestörakenteen muutos ikääntyvien osuuden kasvaessa ja palvelutarpeen lisääntyessä edellyttää sosiaali- ja terveysalan palveluiden kehittämistä. Sosiaali- ja terveysalan laatusuositus korostaa asiakasosallisuutta ja henkilöstön laatuosaamista (Outinen 1999).

Martela toteaa sosiaali- ja terveysalan olevan oiva maaperä itseohjautuvasti organisoituvaksi koulutetun henkilökunnan ja alan vahvan mission

perusteella. Taustalla ovat toki taloudelliset intressit tuottaa palvelua pienemmin kustannuksin, sillä keskijohto jää ketterässä organisaatiossa tarpeettomaksi. Työntekijöiden palkitsevuuden ja asiakaspalvelun laadun kannalta itseohjautuvuus on positiivinen asia. (Martela 2017).

Myös opinnäytetyökyselyn vastauksissa korostui asiakaspalvelun laadun merkitys itseohjautuvan tiimin ammattitaidon ja työntekijöiden pienen vaihtuvuuden vuoksi. Ammattimaisuuden lisäksi luottamusta ja kunnioitusta pidettiin tärkeänä molempiin suuntiin. Asiakkaan luottamus on palkinto hyvin tehdystä työstä, kuten voimme todeta alla olevista muutamasta kyselystä poimimastani esimerkivistä.

Asiakkaan luottamuksen saavuttaminen

...on kaikkein tärkeintä.

...tulee olla kaikkien päämääränä. Elinehto hyvälle asiakassuhteelle.

...lähtee ensimmäisestä käynnistä.

...vaatii hyvää työjälkeä.

30,77 % kyselyyn osallistujista arvioi itseohjautuvuuden vaikuttavan palvelun laatua parantavasti joko paljon tai jonkin verran. Samalla prosenttiosuudella nähdään ketterien tiimien asiakastytytyväisyyden lisääntyvän paljon. 38,46 % vastaajista arvioi asiakkaan kuulluksi tulemisen olevan keskimertaisella tasolla, jonkin verran. Kokonaisuudessaan palvelun laadun paraneminen sai ”jonkin verran” ja ”paljon” -vastauksia yhteensä 61,54 %.

Tiimin jäsenten kokemuksiin liittyvissä vastauksissa ketterän tiimin nähdään vaikuttavan jonkin verran asiakkaan kokemukseen tulla kuulluksi sekä asiakastytytyväisyyden paranemiseen. Asiakkaan luottamuksen lisääntyminen ja palvelun laadun paraneminen ei saanut yhtään vastausta koettua ketterän organisaation vaikutuksia arvioitaessa. Toisaalta tiimin stabiiliteetin vaikutus palvelun laadun paranemiseen sekä asiakastytytyväisyyden lisäämiseen nähdään suurena.

Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ketterässä tiimityössä eriteltiin olevan muun muassa realistiset, riittävät resurssit sekä koulutus, pätevyys ja kehittäminen. Lillrank ja Liukko (2004) kirjoittavat laadunvarmistuksesta prosessien avulla, sillä subjektiivisen ja objektiivisen laadun lisäksi terveydenhuollon palveluissa on muita epävarmuustekijöitä. Vastaus laadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi on määrätietoinen laatujohtaminen ja koko henkilöstön sitoutuminen laatutyöhön.

9 POHDINTAA JA OMIA OIVALLUKSIA

Kyselytutkimus osoitti tiimin stabiliteetin monimuotoiset vaikutukset niin työhyvinvointiin ja jaksamiseen kuin asiakastyytyvyyteen ja kustannusten hillitsemiseen. Samat asiat nousivat esille itseohjautuvuuden vaikuttavuuden arvioinnissa, joiden väitteissä erittelin vielä tarkemmin näiden sisältöjä.

Kokemus työskentelystä ketterässä organisaatiossa on lisännyt työhön sitoutumista ja innovatiivisuutta, kuten myös työn merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta sekä yksilöiden vahvuuksien parempaa esilletuloa. Myös avoimuus ja tiedonkulku ovat hyvällä tasolla. Laadun ja asiakastyytyvyyden kohenemiseen itseohjautuvuudella katsottiin olevan keskinkertainen vaikutus, samoin henkilöstön vaihtuvuuteen ja luottamuksen syntymiseen.

Kyselytutkimuksen vastausten mukaan tehokkaan, itseohjautuvan tiimin menestystä ennakoivat tiimin jäsenten oma-aloitteisuus, vastuunottokyky, sitoutuminen, koulutus ja substanssiosaaminen sekä tiimin yhteishenki. Lisäksi tiimin todettiin tarvitsevan tiimin ulkopuolista tukea ja kannustusta. Myös budjetin läpinäkyvyys katsottiin oleelliseksi osaksi toimintaa. Vapauden ja vastuun dilemmaa lähestyttiin eri suunnista sekä luottamuksena että haasteena ja näillä koettiin olevan vaikutusta työhyvinvointiin.

Jokainen tiimi muotoutuu yksilölliseksi asiakkaiden tarpeiden ja tiimin jäsenten persoonallisuuksien mukaan. Tiimien toiminta organisaation sisällä on vapaata, kuitenkin tiettyjen pelisääntöjen mukaista; huomioiden muun muassa ammatillisuus, lait sekä yrityksen arvomaailma. Tiimien sujuvan toiminnan kannalta tärkeitä ovat organisaation antamat mahdollisuudet toimia ketterästi ja itsenäisesti, kuten työskentelyolosuhteet, informaation läpinäkyvyys, tiedonsaannin mahdollisuus, tuen saanti tarvittaessa sekä tiimin jäsenten kykyjen ja taitojen kehittäminen.

Debora on valtakunnallinen toimija ja itseohjautuvuus on eri toimipisteissä eri vaiheissa. Myös tiimit ja yksilöt ovat eri kasvuvaiheessa, siksi valmennuksen ja tuen tarve tulivat tutkimuksessa esille epätasaisesti. Toimipisteet, jotka ovat alusta lähtien toimineet itseohjautuvasti ja saaneet siihen tukea, ovat pidemmällä ketteryudessa kuin perinteisessä organisaatiomallissa työskentelyn aloittaneet. Näiden tiimien muutosvaihe itseohjautuvuuteen on ehkä monimuotoisempaa. Pelkkä tiedon tasolla tapahtuva muutos ei riitä, vaan muutoksen tulee tapahtua sekä asenteen että yksilön käyttäytymisen tasolla, jolloin ryhmäkin muotoutuu pikkuhiljaa ketteräksi. Uusien ajattelutapojen sisäistäminen on yksilöllinen prosessi ja se voi aiheuttaa tiimeissä paljonkin kuohuntaa.

Sinänsä tekemäni kyselytutkimus on suppea Deboran henkilöstömäärään nähden, vaikka kysely tavoitti suurimman osan henkilöstöstä. Kyselyyn oli

mahdollista vastata anonymisti yksilönä tai tiimissä, jonka vuoksi tarkkaa vastaajamäärää en tiedä. Samansuuntaista vastauksista voisi tehdä erilaisia johtopäätöksiä koko henkilöstön tasolla, mutta jäinkin pohtimaan syitä vastaamatta jättämiseen. Vastaamatta jättäminenkin on kannanotto.

Kohdistin kyselyn suhteellisen tuoreessa muutosvaiheessa olevaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioon. Kysymykset ja väitteet olivat lyhyitä ja suljettujen kysymysten lisäksi oli mahdollista kirjoittaa vapaata tekstiä tarkennukseksi. Mielestäni kyselyyn oli myös nopea vastata. Pidensin vastausaikaa kahdesti ja lähetin osallistujille muistutukset. Syitä vastaamatta jättämiselle voivat olla vastaajan kiire tai hän ei koe aihetta kiinnostavaksi, koska aihe ei suoraan kohdistu sosiaali- ja terveysalan substanssiosaamiseen. Vastaajalla täytyy olla myös riittävästi tietoa aiheesta. Kyselyssä saattoi olla myös epäjohdonmukaisuuksia, joita en itse huomannut. Kirjoittaja kun sokaistuu helposti tekstiinsä. Kaiken kaikkiaan jokainen vastaus on arvokas, joka hyödyttää opinnäytetyön tilaajan kehitystyötä sekä itseäni opiskelijana.

Kuten opinnäytetyössäni olen edellä maininnut, aiempia tutkimuksia itseohjautuvuudesta ja sen vaikutuksista kotiin tuotaviin palveluihin on vähän. Oma tutkimukseni on suppea ja suhtaudun siihen nöyrästi. Voinen kuitenkin viitata Buurzorgin (2017) ketterän kotihoidon organisaation Ernst & Youngilla teettämään tutkimukseen, jonka tuloksena Buurtzorgin työtyytyväisyys sai kouluarvosanan 8,7. Ernst & Young arvioi myös, että Hollannin koko terveydenhuollon järjestäminen itseohjautuvalla organisaatiomallilla toisi 40% kustannussäästöt.

Aiheesta voisi tehdä rajattomasti erilaisia jatkotutkimuksia eri näkökulmista. Vertailun saamiseksi tärkeää olisi tutkia useampia eri sosiaali- ja terveysalan organisaatioita, jotka tuottavat palveluita kotiin ketterien tiimien voimin. Myös asiakkaan näkökulma olisi hyvä saada kuuluviin ja laajentaa tutkimusta koskemaan myös heitä. Pitkittäistutkimuksella esimerkiksi 2–5 vuoden välein saisimme tietoa itseohjautuvuuden kehityksestä ja vaikutavuudesta kohderyhmään ja palveluihin. Kvantitatiivinen tutkimus tuottaisi mitattavaa tietoa, jota olisi helpompi verrata kuin kvalitatiivisten tutkimusten tuloksia.

Tässä opinnäytetyössä esittelemäni Jarenkon ja Martelan *sisäisen draivin* sekä Miettisen ja Pelkosen *empowerment*-käsitteen vuoropuhelussa on paljon yhteneväisyyksiä. Kirjojen ilmestymisen välillä on 15 vuotta ja kirjoittajat toimivat eri aloilla. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että työyhteisöjen hyvinvointi ei riipu pelkästään organisaation tavoitteista tai rakenteista, sillä työtä tekevät ihmiset. Hyvinvoivien ihmisten luovuus ja tehokkuus kumpuavat sisäistetyistä hallinnan ja arvostuksen tunteista, joka ei horju ristiriitatilanteissakaan. Päinvastoin ongelmien ratkaisu on nopeampaa työyhteisöissä, joissa kaikilla on yhteinen päämäärä ja sitoutuminen tähän. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa laatua ja töihin on ilo tulla joka päivä.

LÄHTEET

Aalto, A-M., Hietapakka, L., Jonsson P-M., Junnila, M., Keskimäki, I., Pekurinen, M., Seppälä, T., Sinervo, T., Tynkkynen, L-K. & Whellams, A. (2016). *Valinnanvapaus sosiaali- ja terveydenhuollossa – kriittiset askeleet toteuttamisessa*. THL – Päätösten tueksi 2. Haettu 4.4.2017 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130272/URN_ISBN_978-952-302-637-7.pdf?sequence=1

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Anttila, J. (2016). *Mitä laatu on?* Artikkel. Haettu 25.4.2017 osoitteesta https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli

Burgers, J., Gray, B. & Sarnak, D. (2015). *Home Care by Self-Governing Nursing Teams: The Netherlands' Buurtzorg Model*. Haettu 30.3.2017 osoitteesta <http://www.commonwealthfund.org/publications/case-studies/2015/may/home-care-nursing-teams-netherlands>

Buurtzorg. (2017). Haettu 30.3.2017 osoitteesta <https://www.buurtzorg.com>

Debora toimintasuunnitelma. (2016). Debora Oy.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T. & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Luonnos. xx/2017. Haettu 12.2.2017 osoitteesta <https://tyontulevaisuus.files.wordpress.com/2017/02/kohti-jaettava-ymmc3a4rrystc3a4-2017-02-082.pdf>

Elo, A-L. & Feldt, T. (2005). Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa U. Kinnunen & T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 311–331.

Fischer, M. & Vainio, S. (2015). *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. 2. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Heikkilä, M., Räikkönen, O. & Teräväinen, R. (2007). *Laatusuosituksen arviointi. Arviointia laatusuosituksen ohjausvaikutuksista ja vaikutuksista sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmään*. Stakesin työpapereita 27/2007. Helsinki: Valopaino Oy. Haettu 7.5.2017 osoitteesta <http://thl32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/90881/T27-2007-VERKKO.pdf?sequence=1>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, S. & O. Strömberg. (2006). *Laatuun johtaminen*. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Huusko, L. (2007). *Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isoherranen, K. (2008). Moniammatillinen toiminta ryhmäilmiönä. Teoksessa K. Isoherranen & L. Rekola & R. Nurminen (toim.) *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 84–144.

Isoherranen, K. (2008). Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa K. Isoherranen & L. Rekola & R. Nurminen (toim.) *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 26–48.

Jarenko, K. & Martela, F. (2015). *Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5., uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Toinen, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Leinonen, T., Pekurinen, M. & Räikkönen, O. (2008). *Tilannekatsaus sosi-aali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008*. Stakesin raportteja 38/2008. Helsinki: Valopaino Oy. Haettu 7.5.2016 osoitteesta <http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/R38-2008-VERKKO.pdf>

Lillrank, P. & Liukko, M. (2004). Standard, routine and non-routine processes in health care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol 7, 1/2004. Haettu 17.4.2017 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Paul_Lillrank2/publication/8655364_Standard_routine_and_non-routine_processes_in_health_care/links/54eba6200cf2082851be4e45.pdf

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (2000). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamisen haasteena*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Manka, M-L. (2010). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Martela, F. (2017). Haastattelupyyntö opinnäytetyötä varten | Itseohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla. Sähköpostiviesti 24.3.2017 tekijälle.

Mattila, K-P. (2010). Asiakkaana ihminen. Työnä huolenpito ja auttaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Miettinen, S. & Pelkonen, M. (2000). Empowerment ammatillisen kehittämisen osana. Teoksessa S. Miettinen, M. Miettinen, I. Nousiainen & L. Kuokkanen (toim.) *Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: WSOY, 39–46.

Miettinen, S. (2000). Tiimi työkaluna. Teoksessa S. Miettinen, M. Miettinen, I. Nousiainen & L. Kuokkanen (toim.) *Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: WSOY, 67–74.

Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. (1999). *Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa*. 1. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Stakes ja Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Palvelut kotiin – valtakunnallinen palvelukuvaus. (2017). Debora Oy.

Pentikäinen, M. (2013). *Monimutkainen maailma vaatii yksinkertaista johtamista*. Sitra. Haettu 10.2.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/monimutkainen-maailma-vaatii-yksinkertaista-johtamista/>

Pitkäranta, A. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Työkirja ammattikorkeakouluun. E-kirja. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. 2., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Rekola, L. (2008). Asiantuntijoiden yhteistyön johtaminen. Teoksessa K. Isoherranen & L. Rekola & R. Nurminen (toim.) *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 145–160.

Ritola, E. (2017). *Itseohjautuvuus Deborassa*. Haastattelu 26.6.2017. Debora Helsinki.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Sarkkinen, M. (2017). Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. *Työpiste-verkkolehti*. Työterveyslaitos. Haettu 6.3.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta/>

Sinokki, M. & Virtanen, P. (2014). *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sosiaalialan työnantajat. (2014). *Laatutyö tarkoittaa jatkuvan kehittämisen kulttuuria*. Haettu 17.4.2017 osoitteesta <http://sosiaaliala.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/laadunhallinnan-abc/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (N.d.). *Kotihoito ja kotipalvelu*. Haettu 10.4.2017 osoitteesta <http://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>

Suomen standardisoimisliitto SFS ry. (2016). *Laadunhallinnan periaatteet. Perusta ISO 9000 -sarjan laadunhallintajärjestelmästandardeille*. Haettu 25.4.2017 osoitteesta https://www.sfs.fi/files/8179/Laadunhallinnan_periaatteet_2016-09_2_palstalla_VIIMEISIN.pdf

Suomen standardisoimisliitto SFS ry. (2013). *Laatua terveydenhuollon palveluihin*. Haettu 25.4.2017 osoitteesta https://www.sfs.fi/ajankoh-taista/uutiset/laatua_terveydenhuollon_palveluihin.1836.news

Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 11–44.

Sydänmaalakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

THL. *Henkilökohtainen apu*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Vammaispalveluiden käsikirja. Haettu 10.4.2017 osoitteesta <https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/itsenaisen-elaman-tuki/henkilokohtainen-apu>

THL. (2017). *Laatu ja potilasturvallisuus*. Haettu 4.4.2017 osoitteesta <https://www.thl.fi/fi/web/laatu-ja-potilasturvallisuus/etusivu/laadunhallinta>

THL. (2015). *Lapsiperheiden kotipalvelu*. Haettu 10.4.2017 osoitteesta <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/kotipalvelu>

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. (2012). Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 30.3.2017 osoitteesta http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. Haettu 28.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. (N.d.). Haettu 4.3.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Haettu 28.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työturvallisuuskeskus. (N.d.) *Työhyvinvointi*. Haettu 27.3. osoitteesta http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet

Valvira. (2015). Kotiin annettavat palvelut. Haettu 10.4.2017 osoitteesta <http://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-palvelut/kotiin-annettavat-palvelut>

van Ede, J. (2015) The self-steering and care-driven teams of Buurtzorg. Haettu 30.3.2017 osoitteesta http://www.business-improvement.eu/lead_change/Buurtzorg_autonomous_teams.php

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Vuori, H. (2013). Terveysthuollon laatutyön kehitys Suomessa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50/2013, 87–95. Haettu 4.5.2017 osoitteesta <http://journal.fi/sla/article/view/8565>


AINEISTONKERUUSEEN LIITTYVÄ KYSELYTUTKIMUS KOTONA ASUVIEN ASIAKKAIDEN PARISSA TYÖSKENTELEVILLE SOSIAALI- JA TERVEYSALAN AMMATTILAISILLE

ITSEOHJAUTUVA, KETTERÄ ORGANISAATIO


Opinnäytetyön kyselytutkimus


Tämä kyselytutkimus liittyy opinnäytetyöhön (sosionomi AMK) ketterän, itseohjautuvan organisaation vaikutuksista työhyvinvointiin ja palvelun laatuun sosiaali- ja terveysalalla kotiin tuotavissa palveluissa. Kyselyyn vastaaminen kestää 15-30 minuuttia ja vastaukset tallentuvat anonymisti.


Lämmin ja suuri kiitos etukäteen!

* 1 Arvioi ketterän, itseohjautuvan organisaation vaikutusta 

	Ei lainkaan	Hieman	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
voimakkaampaan työhön sitoutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn merkityksellisuuden löytämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parempaan työssä jaksamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteisten tavoitteiden parempaan saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimin tehokkuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimin yhteenkuuluvuuden tunteeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimin jäsenten vahvuuksien hyödyntämiseen työtehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimin jäsenten pienempään vaihtuvuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
avoimemman ilmapiirin luomiseen tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiedonkulun saumattomuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palvelun laadun paranemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakastytytyväisyyden lisääntymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakkaan kokemukseen tulla kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakkaan luottamuksen lisääntymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palvelutuotannon kustannustehokkuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 2 Mihin kolmeen ensimmäisessä kysymysosiossa mainittuun kohtaan ketterä, itseohjautuva organisaatio vaikuttaa mielestäsi myönteisesti? Perustele lyhyesti. 

- * 3 Mihin kolmeen ensimmäisessä kysymysosiossa mainittuun kohtaan ketterä, itseohjautuva organisaatio vaikuttaa mielestäsi negatiivisesti? Perustele lyhyesti. 

- * 4 Arvioi tiimin stabiliteetin vaikutusta 

	Ei lainkaan	Hieman	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
itseohjautuvuuden toimivuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteisten tavoitteiden parempaan saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
voimakkaampaan työhön sitoutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paremmin työssä jaksamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakastytytyväisyyden lisääntymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palvelun laadun paranemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palvelutuotannon kustannustehokkuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 5 Pohdi omaa ketterää tiimiä, jossa työskentelet ja jatka lauseita oman kokemuksesi puitteissa. 

Itseohjautuvan tiimin vaatimuksia ovat...

Itseohjautuvan tiimin menestystä edesauttavat...

Vapaus ja vastuu itseohjautuvassa organisaatiossa merkitsevät...

Avoimuutta ja luottamusta luodaan itseohjautuvassa tiimissä...

Reunaehdot ja tiimin työskentelyn helpottamiseksi ovat...

Tilanteita, joissa tiimi tarvitsee tukea ovat...

Ketterässä organisaatiossa koen työni...	<input type="text"/>
Asiakkaan luottamuksen saavuttaminen...	<input type="text"/>
Palvelutuotannon kustannukset ketterässä organisaatiossa...	<input type="text"/>
Rekrytinnissa ja perehdytyksessä itseohjautuvuus tulisi huomioida...	<input type="text"/>



Kyselytutkimuksen toteuttaa



Katso miten helposti voit [luoda kyselytutkimuksen](#).

Kuva 11. Opinnäytetyön kyselytutkimus, kevät 2017

AINEISTONKERUUSEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET ASiantuntijoille

1. Millaista tutkimustietoa on saatu itseohjautuvuudesta Suomessa ja muualla maailmassa?
2. Kuinka arvioit itseohjautuvuuden tulevaisuudessa vaikuttavan
 - a) suomalaiseen yhteiskuntaan?
 - b) sosiaali- ja terveydenhuoltoon?
 - c) palveluyrityksen toimintaan?
3.
 - a) Itseohjautuvan tiimin vaatimuksia ovat...
 - b) Itseohjautuvan tiimin menestystä edesauttavat...
 - c) Vapaus ja vastuu itseohjautuvassa organisaatiossa merkitsevät...
 - d) Avoimuutta ja luottamusta luodaan itseohjautuvassa tiimissä...
 - e) Reunaehdot tiimin työn helpottamiseksi...
 - f) Rekrytoinnissa ja perehdytyksessä itseohjautuvuus tulisi huomioida...
 - g) Palvelutuotannon kustannukset ketterässä organisaatiossa...

ANALYYSISSÄ KÄYTETTÄVIEN AVAINSANOJEN ESIINTYVYYS TEOREETTISESSA VIITEKEHYKSESSÄ

Taulukko 3. Avainsanojen esiintyvyys teoreettisessa viitekehityksessä

AVAINSANOJA	LÄHDE
motivaatio, draivi, palo, korkea työ-moraali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elo ym. ▪ Huusko ▪ Jarenko ja Martela ▪ Juuti ja Vuorela ▪ Manka ▪ Rauramo
sitoutuminen, omistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dufva ym. ▪ Hokkanen & Strömberg ▪ Manka ▪ Miettinen ym. ▪ Työelämä 2020 -hanke ▪ Työelämän kehittämisstrategia ▪ Virolainen
innostus, innovaatio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burgers ym. ▪ Dufva ym. ▪ Huusko ▪ Jarenko & Martela ▪ Manka ▪ Rauramo ▪ Rekola ▪ Sydänmaalakka ▪ Työelämä 2020 -hanke
yhdessä tekeminen, yhteishenki, tiimi-henki, yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buurtzorg ▪ Huusko ▪ Isoherranen ▪ Manka ▪ Martela ▪ Mattila ▪ Miettinen ▪ Pentikäinen ▪ Rauramo ▪ Sarkkinen ▪ SFS ry ▪ THL ▪ Työelämä 2020 -hanke ▪ Työterveyshuoltolaki ▪ Työterveyskeskus ▪ van Ede
avoimuus, läpinäkyvyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fischer ▪ Isoherranen ▪ Jarenko & Martela ▪ Juuti & Vuorela ▪ Kuula ▪ Manka ▪ Martela ▪ Mattila ▪ Miettinen ▪ Pitkäranta

AVAINSANOJA	LÄHDE
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rauramo ▪ Sarkkinen ▪ SFS ry ▪ Sydänmaalakka ▪ Työterveyslaitos ▪ van Ede
luottamus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alasuutari ▪ Fischer ▪ Isoherranen ▪ Jarenko & Martela ▪ Juuti & Vuorela ▪ Kuula ▪ Manka ▪ Miettinen ▪ Rauramo ▪ Rekola ▪ Sarkkinen ▪ Työelämä 2020 -hanke ▪ Työterveyslaitos ▪ Työturvallisuuskeskus ▪ van Ede
informaation/tiedon kulku, kommunikointi, keskustelut, vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aalto ym. ▪ Alasuutari ▪ Dufva ym. ▪ Huusko ▪ Isoherranen ▪ Jarenko & Martela ▪ Kuula ▪ Manka ▪ Mattila ▪ Pitkäranta ▪ Rauramo ▪ Rekola ▪ Sydänmaalakka
merkityksellisyys, mielekyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aalto ▪ Dufva ym. ▪ Jarenko & Martela ▪ Juuti & Vuorela ▪ Manka ▪ Rauramo ▪ Sinokki & Virtanen ▪ Työterveyslaitos
vastuu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aalto ym. ▪ Huusko ▪ Isoherranen ▪ Jarenko & Martela ▪ Mattila ▪ Miettinen ▪ Rauramo ▪ Sosiaali- ja terveysministeriö ▪ Sydänmaalakka ▪ Työelämä 2020 -hanke ▪ Työturvallisuuskeskus ▪ Valvira ▪ van Ede

Liite 3/3 (3. sivu)

AVAINSANOJA	LÄHDE
vapaus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dufva ym. ▪ Jarenko & Martela ▪ Rauramo ▪ Työelämä 2020 -hanke ▪ van Ede
arvostus, kunnioitus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dufva ym. ▪ Elo ym. ▪ Isoherranen ▪ Jarenko & Martela ▪ Manka ▪ Mattila ▪ Miettinen ▪ Rauramo ▪ Sarkkinen ▪ Sinokki & Virtanen
pelisäännöt, reunaehdot, ohjenuora, ohje, periaate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aalto ym. ▪ Hokkanen & Strömberg ▪ Huusko ▪ Isoherranen ▪ Mattila ▪ Miettinen ym. ▪ Outinen ym. ▪ Rauramo ▪ SFS ry ▪ Vammaispalvelulaki
aloitekyky, oma-aloitteisuus, aloitteellisuus, itseohjautuvuus, itsensä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dufva ym. ▪ Elo ym. ▪ Huusko ▪ Jarenko & Martela ▪ Manka ▪ Miettinen ym. ▪ Sydänmaalakka
haaste, haasteellisuus, pulma, ongelma, ristiriita, konflikti, poikkeus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dufva ym. ▪ Hokkanen & Strömberg ▪ Huusko ▪ Jarenko & Martela ▪ Juuti & Vuorela ▪ Lillrank & Liukko ▪ Rauramo ▪ Sydänmaalakka ▪ van Ede